

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання
Спеціальності 051 Економіка
Освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Батріної Марії Юріївни

Науковий керівник:

к. е. н., доц. Мірошниченко Ольга Юріївна

Студентка _____

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від
«16» травня 2022р., протокол №8

Завідувач кафедри економіки підприємства,

д. е. н., професор

Филюк Галина Михайлівна

Анотація

дипломної роботи на тему «**Ефективність інвестицій в людський капітал підприємства**» студентки 2 курсу магістратури

Батріної Марії Юріївни

Робота присвячена актуальній темі аналізу та оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал на сучасних українських підприємствах. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів показана роль інвестицій в людський капітал, важливість оцінювання їх ефективності та надана характеристика видів інвестицій в людський капітал та різноманітних методик оцінювання їх ефективності.

Дослідження людського капіталу ТОВ «ІОС» та його інвестицій в людський капітал дозволило встановити падіння ефективності від здійснених вкладень в 2021 році та необхідність впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності інвестицій в людський капітал.

На основі аналізу здійснених вкладень в людський капітал ТОВ «ІОС» за період з 2019 по 2021 роки розроблені рекомендації з покращення їх ефективності для підприємства із застосуванням актуальних інструментів HR-аналітики, врахуванням сучасних трендів на ринку праці та нагальних потреб компанії.

Показано, що ефективні інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню продуктивності праці та зростанню доходів підприємства.

Abstract

of the Master's Research Paper «The efficiency of investment in human capital of the enterprise»

The work is devoted to the actual theme of the analysis and evaluation of the effectiveness of investment in human capital in modern Ukrainian enterprises. The role of investment in human capital and the importance of evaluating their effectiveness are shown on the basis of the generalization of theoretical and methodological approaches, and the description of the types of investment in human capital and various methods of evaluating their effectiveness are provided.

The research of human capital of IOS LLC and its investment in human capital revealed the decline in efficiency of investments in 2021 and the necessity to implement measures to improve the efficiency of investment in human capital.

Recommendations for improvement the efficiency of investments of IOS LLC have been developed on the basis of the analysis of investments in human capital for the period

from 2019 to 2021 using current tools of HR-analytics, taking into account current trends in the labor market and urgent needs of the company.

It is shown that effective investment in human capital helps to increase productivity of employees and income of the company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення інвестицій в людський капітал підприємства.....	7
1.2. Види інвестицій в людський капітал підприємства	14
1.3. Методика оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал підприємства.....	18
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його конкурентного середовища	28
2.2. Аналіз стану, динаміки та структури людського капіталу підприємства	37
2.3. Оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал підприємства	39
РОЗДІЛ III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ».....	53
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності інвестицій в людський капітал підприємства.....	53
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності інвестицій в людський капітал підприємства	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки з'являються нові способи досягнення комерційних цілей підприємствами. Зокрема, більшість компаній вже помітили тенденцію до зростання важливості інвестування в людський капітал, який є найціннішим ресурсом будь-якого сучасного підприємства. А глобальні виклики, з якими стикаються компанії протягом останніх років, тільки підсилюють важливість розвитку людського капіталу. Проте основною проблемою, з якою стикаються компанії, є ефективність інвестицій в людський капітал. Адже будь-які інвестиції є виправданими тільки в тому випадку, якщо вони мають достатньо високий рівень окупності і рентабельності. Тому питання ефективності інвестицій в людський капітал на мікроекономічному рівні є актуальним. Важливим сьогодні для будь-якого підприємця є глибоке розуміння сутності інвестицій в людський капітал, методів їх оцінки та практичні навички розрахунку ефективності в людський капітал і правильної інтерпретації отриманих результатів з метою покращення ефективності здійснених вкладень, а відтак і зростання конкурентоспроможності компанії і розвиток її персоналу.

Інформаційною базою при написанні роботи є праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них варто виділити таких вітчизняних науковців, що займалися розробкою методів вимірювання, управління й інвестування людського капіталу, як Грішнова О.А. [15], Бургман М. К. [10], Вечірко І. [11], Дзямулич М.І [17], Дядик Т.В. [21] та ін. Також тривалий час вивченню даної теми приділяли увагу такі зарубіжні науковці як К. Макконнелл [44], С. Брю [44], Абдул Мурад [77] та інші. Подальшого дослідження вимагають питання факторів впливу на результат інвестування в людський капітал та визначення універсального показника ефективності інвестицій в людський капітал підприємства.

Метою дипломної роботи є розгляд та узагальнення теоретико-методичних аспектів дослідження інвестицій в людський капітал підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти інвестицій в людський капітал на підприємстві та методики оцінювання їх ефективності;
- розглянути види інвестицій в людських капітал;
- охарактеризувати методику оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал підприємства;
- проаналізувати та оцінити ефективність інвестицій в людський капітал ТОВ «Інноваційні облікові системи»;
- обґрунтувати заходи підвищення ефективності інвестицій в людський капітал на ТОВ «Інноваційні облікові системи».

Об'єктом дослідження є інвестиції в людський капітал, зокрема на ТОВ «Інноваційні облікові системи».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал.

Для досягнення поставленої мети в ході дослідження застосовувались такі методи пізнання, як структурно-логічний аналіз (при побудові структури роботи), абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формулювання висновків), статистико-економічні (при розрахунку показників ефективності інвестицій в людський капітал на підприємстві), системний аналіз (при дослідженні кожної складової інвестицій в людський капітал підприємства) та ін.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, що включає 80 найменувань, 4 додатки. Зміст роботи висвітлено на 66 сторінках основного тексту. Ілюстративний матеріал роботи містить 12 таблиць і 10 рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення інвестицій в людський капітал підприємства

Для здійснення якісної оцінки ефективності інвестицій в людський капітал необхідно спершу дослідити сутність понять «людський капітал» та «інвестиції в людський капітал». Адже важливо розуміти які саме грошові потоки варто вважати інвестиціями, в чому їх особливості і відмінності від інших грошових потоків та інших видів інвестицій.

Визначення людського капіталу різними авторами наведені у додатку А. Хоча й існують певні розбіжності у висвітленні даного поняття науковцями, більшість авторів, зокрема Козакевич А.С., вважають, що людський капітал це запас знань, навичок, творчих та наукових здібностей, мотивації людини до продуктивної праці, який має економічну цінність та сприяє зростанню добробуту економічного суб'єкту [39].

Грішнова О.А. так визначає дане поняття: «Людський капітал підприємства — це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника та національного доходу» [15].

Визначення поняття «інвестиції в людський капітал» різними науковцями представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «інвестиції в людський капітал» різними науковцями

Автор	Визначення
Архіпов А.І.	Цілеспрямоване вкладення засобів у галузі і сфери, що забезпечують поліпшення якісних параметрів людини, у першу чергу його робочої сили (рівня освіченості, розвитку інтелекту, творчого потенціалу, фізичного і психічного здоров'я, системи мотивації, ціннісних установок і т.д.).

Продовження таблиці 1.1.

К. Макконнелл і С. Брю	Витрати, які сприяють підвищенню продуктивності і будуть багаторазово компенсовані зростаючим потоком доходів в майбутньому [44].
Г. Беккер	Затрати на здобуття освіти, кваліфікації, виховання тощо [18].
Т. Шульц	Це витрати, здійснені з метою збільшення продуктивних здібностей працівника та його майбутніх доходів. А саме витрати на навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію та пошуки інформації про ціни та доход.
Кавецький В.В.	Всі види вкладень в людину, пов'язані з істотними витратами, що сприяють зростанню національного доходу (або доходу підприємства) [29].
Черешнюк А.М., Кримова М.О.	Всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі і які сприяють зростанню в майбутньому продуктивності та доходів працівника.
Шахно А.Ю.	Всі цілеспрямовані витрати на формування та розвиток людини в грошовій або іншій формі (на освіту, професійну підготовку, підвищення кваліфікації, охорону здоров'я, мобільність, духовність тощо), які сприяють вдосконаленню професійного та інтелектуального зростання людини, підвищенню продуктивних здібностей, розвитку творчості та креативності, що приносить в майбутньому дохід як індивіду, так і суспільству в цілому [65].
Вечірко І.	Витрати коштів, часу і енергії для створення або збільшення людських продуктивних характеристик [11].
Дзямулич М.І.	Один із дієвих інструментів забезпечення підприємства на перспективу високопродуктивною та інтелектуальною працею [17].

Джерело: складено автором на основі [65,29,6,44,18,3].

Ознайомившись з різними тлумаченнями поняття «інвестиції в людський капітал» з таблиці 1.1., можна помітити, що всі вони трактують дане поняття як витрати, вкладення, які в майбутньому принесуть певний позитивний ефект. Проте різні вчені по-різному визначають, які саме витрати вважаються інвестиціями в людський капітал. Більшість схиляються до думки, що витрати на навчання та охорону здоров'я співробітників є інвестиціями в людський капітал. Т. Шульц додає також витрати на міграцію, підготовку на виробництві та витрати на пошук інформації. Архіпов А.І. згадує у визначенні витрати на мотивацію. Чимало вчених не вдаються до конкретного переліку видів витрат, адже їх може бути велика

кількість, а узагальнюють їх, зазначаючи, що всі види витрат, які сприятимуть розвитку персоналу, є інвестиціями в людський капітал. Більшість науковців зосереджують увагу на тому, що інвестиціями в людський капітал є не лише витрати в грошовій формі, а й в будь-якій іншій формі. І. Вечірко конкретизує, що витратами є кошти, час та енергія. Стосовно ефекту від інвестицій в людський капітал вчені одностайні в думці, що збільшується продуктивність працівників. Деякі науковці також додають, що інвестиції в людський капітал сприяють зростанню доходів індивідуума, підприємства, держави в цілому. А.Ю. Шахно до позитивних ефектів додає також інтелектуальне зростання людини. На нашу думку, визначення інвестицій в людський капітал найбільш повно розкрито в працях А.Ю. Шахно.

Крім того, даний автор зазначає, що процес інвестування в людський капітал може здійснюватися на таких рівнях:

- особистісному – формування капіталу окремих осіб;
- мікрорівні – формування людського капіталу підприємства;
- мезарівні – формування людського капіталу регіонів і галузей;
- макрорівні – формування національного людського капіталу всієї країни;
- глобалізаційному – рівень формування та розвитку людського капіталу транснаціональних корпорацій [65].

Для глибокого вивчення сутності інвестицій в людський капітал необхідно чітко визначити розбіжності між поточними витратами на персонал та інвестиціями в людський капітал. Головна відмінність полягає в тривалості окупності. Інвестиції мають довгостроковий період окупності, адже після здійснення витрат необхідний час на здійснення суттєвих змін на підприємствах, створення нових умов. Інвестиції у людський капітал передбачають, що працівник протягом певного часу має оволодіти новими знаннями, інформацією, досвідом, навичками, після чого вони мають бути усвідомленими та сприятимуть якісній зміні професійних підходів до виконуваних завдань. Досягнення необхідного рівня кваліфікації, досвіду, вмінь відбувається

протягом більш-менш тривалого часу залежно від багатьох умов. Таким чином, внаслідок дії об'єктивних (тривалий період розвитку працівника) та суб'єктивних (психологічні особливості людини) чинників інвестиції у людський капітал завжди мають довгостроковий та ризикований характер, на відміну від поточних витрат на персонал, які є запланованими і не несуть ризиків. Друга відмінність інвестицій у людський капітал від поточних витрат полягає у очікуваних від них результатах. Адже існує ряд витрат на персонал, які є обов'язковими і здійснюються не з метою підвищення продуктивності чи доходу, а є частиною обов'язків працедавця.

Наприклад, виплата заробітної плати за фактично виконану працю не може вважатись інвестиціями в людський капітал. Проте витрати на персонал, які здійснюються з метою сприяння отриманню вигод, зростанню продуктивності персоналу є інвестиціями. Прикладом інвестицій в людський капітал можна вважати витрати на оплату курсів підвищення кваліфікації співробітників, витрати на формування бонусного фонду для підвищення мотивації працівників тощо [13].

Поряд із відмінностями між витратами та інвестиціями роботодавця у людський капітал існують й спільні риси. Першою спільною рисою є джерела спрямованих грошових потоків. Як правило, це власні кошти підприємства. Рідше – кошти інвесторів або кредити банків, у разі створення певних інвестиційних проектів. У цьому випадку інвестиції у людський капітал будуть входити до складу загальних витрат підприємства щодо здійснення відповідних проектів. Другою спільною рисою витрат та інвестицій є об'єкт здійснення – працівник підприємства. Процеси інвестування у людський капітал одночасно можуть здійснюватися із поточними витратами роботодавця на утримання персоналу, що і відбувається на практиці. За таких умов ефективність використання персоналу підприємства значною мірою буде залежати від того, скільки коштів виділяється на розвиток персоналу та які вектори їх спрямованості було обрано керівництвом [27].

Також важливо розуміти відмінності інвестицій в людський капітал від інших видів інвестицій.

По-перше, людський капітал здатний накопичуватись і примножуватись. Це відбувається за рахунок періодичного перенавчання та отримання більшого виробничого досвіду. Якщо цей процес здійснюється безперервно, то його якісні та кількісні характеристики покращуються.

По-друге, як правило, в процесі накопичення прибутковість людського капіталу зростає до певної межі, а потім різко знижується. Обмежувальна верхня межа є завершення активної трудової діяльності. Також в процесі використання людського капіталу спостерігається коливання прибутковості людського капіталу, що пов'язані з психологічними і фізіологічними особливостями індивідуума.

По-третє, в процесі формування людського капіталу можна спостерігати «взаємний ефект», тобто характеристики поліпшуються не тільки у того, хто навчається, але й у того, хто навчає. Згодом це призводить до зростання доходів, як одного, так і іншого.

По-четверте, на відміну від інвестицій в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як для окремої людини, так і з точки зору підприємства та всього суспільства.

Окрім зазначених особливостей вкладень в людський капітал, варто також зазначити, що не будь-які витрати на людину можна вважати інвестиціями в людський капітал, а лише економічно необхідні. Наприклад, витрати, які є шкідливими та недоцільними людству не можуть бути визнані інвестиціями в людський капітал.

Так само як і інші види капіталу, людський капітал схильний до фізичного і морального зносу. В першу чергу знос людського капіталу відбувається внаслідок старіння людського організму і властивих йому психо-фізіологічних функцій. Моральний знос є наслідком старіння знань. Аналогічною з іншими видами інвестицій є закономірність, що більш якісні і тривалі інвестиції приносять вищий і більш довготривалий ефект [39].

Для розуміння сутності інвестицій в людський капітал варто зосередити увагу на можливих отриманих результатах такого інвестування на мікрорівні. Здійснюючи

вкладення, підприємство може очікувати як на пряму, так і непряму економічну вигоду. Під прямим результатом інвестування в людський капітал, як правило, розуміють зростання продуктивності праці, поліпшення якісних характеристик та оптимізація чисельності персоналу підприємства, зменшення плинності кадрів та запобігання кадрового дефіциту, оптимізація витрат робочого часу, зростання конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства завдяки покращенню їх якості та оптимізації витрат на їх виробництво; підвищення якості управлінських рішень та інноваційний розвиток виробництва.

Непрямим результатом може бути підвищення прихильності, залученості, керованості, лояльності та зростання мотивації до праці працівників підприємства, спроможність персоналу ефективно працювати в команді, збільшення нематеріальних активів, поліпшення іміджу роботодавця у суспільстві.

Зазначені прямі та непрямі ефекти сприяють збільшенню обсягу виробництва продукції або послуг, зростанню доходів і прибутків компанії та доходів співробітників. Економічна оцінка непрямих інвестицій є складнішою, але не менш необхідною [27].

На жаль, зазначені результати не завжди мають виключний зв'язок з інвестуванням в людський капітал. Адже на продуктивність праці, прибутки компанії та доходи співробітників впливають також чимало інших факторів, що робить процес інвестування в людський капітал не менш ризикованим, ніж вкладення в інші види капіталу. Серед можливих чинників впливу можна назвати: наявність певних природжених та придбаних здібностей працівника, рівень його лояльності до власного розвитку та підприємства, корпоративну культуру, престижність виконуваної роботи та інші [13].

Основними причинами ризиків виступають можливе звільнення працівника, невизначеність щодо особистої вмотивованості та прагнення до кар'єрного зростання. Зазначені особливості вкладень роблять інвестування в людський капітал складним процесом, який на рівні з інвестуванням в інші види капіталу носить ризиковий

характер. Поряд з цим досвід економічно розвинених країн світу свідчить, що інвестування у людський капітал навіть у незначних обсягах дозволяє отримати набагато більшу економічну віддачу у довгостроковій перспективі, ніж значні вкладення коштів у технічний розвиток підприємства [13]. Даний факт доводить важливість інвестування в людський капітал для сучасних підприємств, не дивлячись на їхній високий рівень ризиків. Вкладення в людський капітал дозволяють отримати найбільший за розміром та довготривалий за часом соціально-економічний ефект. А за думкою таких вчених як Дзямулич М.І., Прокопець А.Т. сучасна економічна теорія вважає інвестиції у людський капітал найбільш перспективним напрямом інвестування коштів підприємства. Адже в сучасних умовах основою будь-якого бізнесу є люди, в структурі капіталу будь-якої компанії людський капітал має велике значення. Причому важливі не тільки люди, які вміють з успіхом генерувати нові ідеї і надихати на їх виконання, а й важливою є ступінь залучення співробітників до діяльності компанії. Тому для сучасного лідера задачею номер один є мистецтво управління командою та її найбільш результативними співробітниками [17].

Отже, інвестицій в людський капітал – це всі цілеспрямовані витрати на формування та розвиток людини в грошовій або іншій формі, які сприяють вдосконаленню професійного та інтелектуального зростання людини, підвищенню продуктивних здібностей, розвитку творчості та креативності, що приносить в майбутньому дохід як індивіду, так і підприємству та суспільству в цілому. Інвестицій в людський капітал не можна ототожнювати з поточними витратами на персонал, адже вкладення мають довший період окупності, ризиковий характер та здійснюються з метою отримання додаткових вигід. Хоча джерела та об'єкт даних категорій можуть бути однаковими. Інвестиції в людський капітал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших видів інвестицій:

- 1) людський капітал здатний накопичуватись і примножуватись;
- 2) в процесі накопичення прибутковість людського капіталу зростає до певної межі, а потім різко знижується;

3) в процесі формування людського капіталу можна спостерігати «взаємний ефект»;

4) інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як для окремої людини, так і з точки зору підприємства та всього суспільства.

Крім того, інвестиціям притаманний високий рівень ризику внаслідок великої кількості чинників, які впливають на якісні та кількісні характеристики людського капіталу, які до того ж важко оцінити. Проте вкладення в людський капітал мають вищий та довготриваліший ефект, ніж інвестиції в інші види капіталу. Ефект може бути прямим та непрямим і в кінцевому рахунку впливає на розмір прибутку підприємства. Для будь-якого сучасного підприємства інвестування в людський капітал є необхідністю, адже продуктивний, висококваліфікований персонал є головною конкурентною перевагою.

1.2. Види інвестицій в людський капітал підприємства

Протягом всього часу дослідження інвестицій в людський капітал різні вчені виділяють різні види інвестицій в людський капітал, проте всі науковці одностайні в думці, що найбільш важливими видами інвестицій є витрати на навчання співробітників та на охорону здоров'я. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. до витрат на освіту відносили також формальну і неформальну підготовку за місцем роботи, до витрат на охорону здоров'я включали медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення умов, профілактику захворювання, а також виділяли третій вид інвестицій в людський капітал – витрати на мобільність, завдяки яким працівники мігрують з місць з відносно низькою продуктивністю в місця з відносно високою продуктивністю [39].

Такий вчений як Черешнюк А.М. вважає, що традиційно виділяють чотири види інвестицій в людський капітал, які, окрім зазначених вище, включають й витрати на мотивацію співробітників задля підвищення якості їх праці [39].

Таким чином основні види інвестицій в людський капітал представлені на рисунку 1.1.

Варто розібрати детальніше основні види інвестицій в людський капітал. Освіта і підготовка на виробництві підвищують рівень знань людини, таким чином збільшується обсяг і якість людського капіталу підприємства. Підвищення рівня знань працівника може збільшити його продуктивність праці або ж підвищити цінність трудової діяльності, що зрештою сприяє підвищенню ефективності праці співробітника.

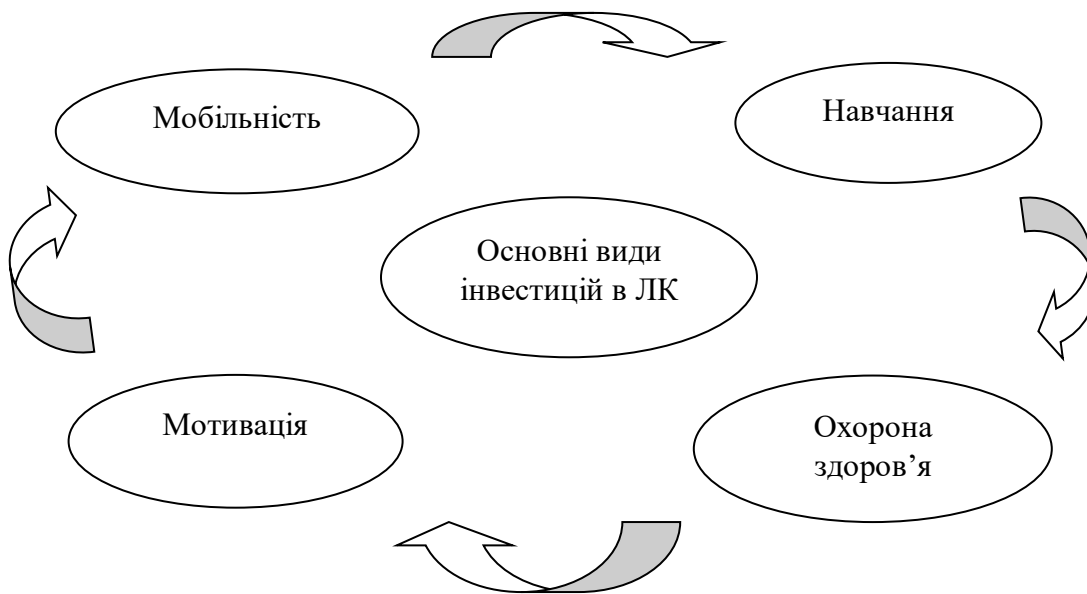


Рис. 1.1. Основні види інвестицій в людський капітал підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [39].

Дослідження, проведені американськими вченими (було проаналізовано більш 3100 робочих місць), показали, що при десятивідсотковому підвищенні рівня освіти співробітників компанії сумарна продуктивність праці зростає на 8,6%. Підвищення рівня освіти співробітників, описане вище, викликане особистою мотивацією фахівців до продуктивної праці, що має для них економічну цінність, яку вони придбали завдяки навчанню, практичному досвіду, які забезпечили зростання їх людського

капіталу. В той час як при збільшенні основних засобів на те саме значення продуктивність праці підвищується всього на 3,4% [39].

Чимало вчених відносять витрати на освіту, практичний досвід та професійну підготовку до різних видів витрат. Впевнені у важливості витрат на професійну підготовку А. І. Добринін, Г. Т. Аширова, І. В. Цапенко, Д. Д. Миронова, В. М. Бондаренко, Н. В. Кирлик, Е. А. Дубик, С. Н. Мітяков [47].

Не менш цінними й важливими є вкладення в охорону здоров'я співробітників. Незадовільний стан здоров'я знижує продуктивність праці: фізично слабкі і хворі працівники не можуть у повній мірі реалізувати свій людський капітал, тому організація економічно зацікавлена в інвестиціях в здоров'я співробітників. До витрат на охорону здоров'я співробітників відносять профілактику захворювань, заходи на підтримку здорового способу життя, в тому числі заняття спортом, правильне харчування, відпочинок тощо. Особливого значення в підтримці фізичного стану співробітників підприємства займають також такі напрямки, як медичне обслуговування за місцем роботи, медичне страхування, надання путівок в будинки відпочинку, лікування в медичних установах, профілакторіях і санаторіях [39].

Поряд з вкладеннями в освіту та охорону здоров'я важливим видом інвестицій в людський капітал є витрати на мобільність людського капіталу. Самборська О.Ю. називає такі інвестиції витратами на міграцію і пошук економічно значимої інформації. В той час більшість західних науковців вважають витрати на пошук економічно значимої інформації окремим видом інвестицій в людський капітал. До прибічників зазначеного вище твердження можна віднести Г. Беккера, Т. Шульца, Л. Туроу, а також ряд вітчизняних дослідників: О. А. Грішнову, В. М. Федосова, А. І. Добриніна, І. В. Цапенко, Д. Д. Миронова. Переміщення працівників на інші посади, підприємства і в регіони, країни, де праця вище оплачується, сприяють більш продуктивному використанню людського капіталу, розвитку висококваліфікованих працівників, що сприяє збільшенню прибутковості та конкурентоспроможності

бізнесу. Таким чином витрати на мобільність співробітників є важливим видом інвестицій [55, 3].

До того ж, інвестиції в мобільність співробітників передбачають не лише витрати на переміщення співробітників, але й вкладення у розробку методик і здійснення заходів щодо мінімізації втрат від високої мобільності персоналу.

Поряд із здатністю до роботи, структура людського капіталу працівника передбачає і бажання працювати. Тому як вид інвестицій у людський капітал варто вважати і витрати, пов'язані з мотивацією працівників до підвищення якості своєї праці. Мотивацію як вид інвестицій пропонують розглядати такі вчені як О. А. Грішнова, О. Бородіна, А. І. Добринін, І. В. Цапенко, Д. Д. Миронова, О. П. Подра. За результатами зарубіжних досліджень сьогодні спостерігається тенденція до зростання значення внутрішніх стимулів, тобто для співробітників більш важливими стають можливість самореалізації, задоволення від успіхів у роботі. Тому сучасні підприємства вкладають кошти не лише в зовнішні стимули, але й намагаються здійснювати непрямий вплив на внутрішні стимули, який часом також вимагає коштів. Наприклад, до таких витрат можна віднести проектування робочих місць, формування системи участі в управлінні, створення можливості для професійного розвитку тощо.

До інвестицій у людський капітал такі вчені як А. І. Добринін, Г. Т. Аширова, І. В. Цапенко, Д. Д. Миронова, В. М. Бондаренко, Н. В. Кирлик, Е. А. Дубик, С. Н. Мітяков відносять і витрати на фундаментальні наукові розробки. Адже в процесі розвитку науки не тільки створюються інтелектуальні новації, на основі яких потім формуються нові технології виробництва і способи споживання, але й відбувається трансформація самих людей – носіїв нових здібностей і потреб. В сучасному суспільстві, наука перетворюється на джерело розвитку людського капіталу. Саме до інформаційного суспільства рухаються розвинуті країни, визначальна роль у яких належить сферам акумуляції корисної інформації, що використовується у сфері технологій [39].

Сучасні науковці, в тому числі Л.Ш. Сулейманова, досліджують не менш важливі види інвестування, такі як поліпшення умов праці, витрати на дозвілля та культуру, підтримка екологічних вимог до середовища проживання. До того ж автор наголошує, що важливу роль у формуванні людського капіталу відіграють витрати праці і зусилля з саморозвитку і самовдосконалення.

Також виокремлюють від витрат на охорону здоров'я вкладення на екологію та здоровий спосіб життя такі науковці: А. І. Добринін, В. М. Федосов, С. І. Юрій, Е. А. Дубик, С. Н. Мітяков, І. В. Цапенко, Д. Д. Миронова [47].

Отже, з вищенаведеного ми бачимо, що у науковців є як спільні так і відмінні погляди на класифікацію видів інвестицій в людський капітал. Основними видами інвестицій в людський капітал вважаємо витрати на навчання, враховуючи освіту, професійну підготовку та практичний досвід, витрати на охорону здоров'я, враховуючи витрати на здоровий спосіб життя, медичну допомогу тощо, витрати на мобільність, враховуючи витрати на пошук економічно значущої інформації, та витрати на мотивацію (внутрішні і зовнішні стимули). Адже зазначене вище трактування є найбільш популярним в сучасній економічній літературі. Проте, окрім згаданих, існують такі види як витрати на фундаментальні наукові розробки, витрати на дозвілля та культуру, підтримка екологічних вимог до середовища проживання.

1.3. Методика оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал підприємства

Інвестиції в людський капітал, як і будь-які інші види інвестицій, вважатимуться доцільними тільки в тому випадку, якщо вони нестимуть позитивний ефект, а вигоди від інвестування перевищать витрати. Завданням керівника є забезпечення високої віддачі від інвестицій в людський капітал, а також досягнення економічного та соціального розвитку компанії, що підвищить конкурентоспроможність підприємства

та його репутацію на ринку. Тому питання оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал є важливим для будь-якого роботодавця [50].

Оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал має відбуватись у декілька етапів: оцінювання наявних витрат, очікуваних або фактично отриманих вигід та їх порівняння. Метод оцінювання «витрати – вигоди» подано на рисунку 1.2.

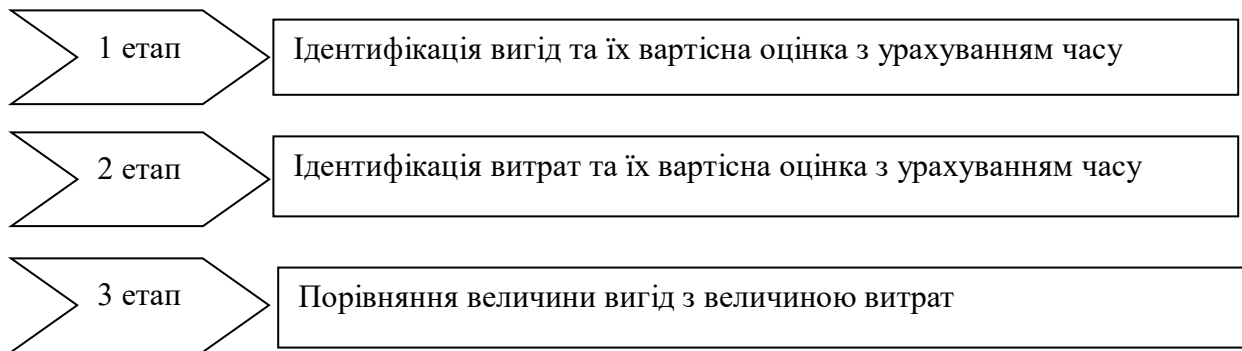


Рис. 1.2. Етапи методу «витрати – вигоди»

Джерело: [39].

На кожному із зазначених етапів підприємство стикається з рядом складнощів. Складнощі полягають не лише у правильній ідентифікації вигід та витрат, але й у виборі найкращих показників. Адже не завжди очевидно, які саме показники повною мірою охарактеризують доцільність інвестування в людський капітал. Проте обрання методики оцінювання вкладень є ключовим питанням задля прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямків та обсягів подальшого інвестування. На сьогоднішній день існує чимала кількість різноманітних методів оцінки ефективності інвестицій в людський капітал.

Наприкінці 50-х рр. XX ст. Д. Кіркпатрік пропонував оцінювати інвестування у людський капітал шляхом співставлення знань, поведінки та навичок працівників до навчання, під час та після. Проте дана методика має чимало недоліків, а саме: не враховуються інші види інвестицій в людський капітал, окрім навчання; складність оцінювання знань та умінь співробітників; чималі витрати часу на проведення оцінки;

не досліджується вплив покращення знань та вмінь співробітників на економічні результати роботи компанії.

Схожу за сутністю методику пропонував американський психолог Б. Блум. Його робота отримала назву «таксономія Блума» і передбачала глибоке соціологічне дослідження поведінки співробітника, який проходить навчання. Автор вважав, що порівняння успіхів працівника із плановим рівнем дозволить визначити доцільність інвестицій в людський капітал. Проте дана методика має аналогічні недоліки у порівнянні з методом Д. Кіркпатріка, крім того, питання визначення планового рівня володіння знаннями та навичками є складним для більшості підприємств [17].

Дослідник Я. Фітценц розраховував окупність інвестицій в людський капітал, шляхом ділення доходу на число співробітників. Зростання показника свідчило про економічний ефект від здійснення інвестицій. Хоча даний показник є простим у підрахунках, він не враховує зміну вартості грошей у часі, а вкладення та отримання доходу відбуваються у різний час, і це має бути враховано. Крім того, на дохід впливає чимало різних факторів, які у даній методиці не враховані, як і не врахована величина понесених витрат. Також автор пропонував розраховувати коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал за такою формулою:

$$K = \frac{Pr - (B - (Зп + Пл))}{Зп + Пл} \quad (1.1)$$

де K – коефіцієнт окупності інвестицій, Pr – прибуток підприємства за оцінюваний період, B – всі витрати за оцінюваний період, $Зп$ – витрати на фонд оплати праці за оцінюваний період, $Пл$ – витрати на пільги (бенефіти для співробітників).

За даною методикою під інвестиціями в людський капітал автор розуміє витрати на пільги для персоналу та витрати на заробітну плату. При цьому більшість науковців все ж таки наголошують, що оплату праці не можна зараховувати за інвестиції, адже це виплати за фактично виконану роботу працівниками, а інвестиції передбачають отримання вигід у майбутньому. Крім того, при розрахунку вигід автор двічі віднімає витрати, адже прибуток компанії не містить витрат.

О. Г. Ваганян при оцінці ефективності інвестицій ототожнює поняття людського капіталу з інтелектуальним капіталом і пропонує порівнювати такі дві величини: X (різниця між капіталізацією організації і ціною заміщення її реальних активів, за мінусом обов'язків) та Y (інвестиції в нематеріальні активи). Коефіцієнт ефективності інвестицій в людський капітал обчислюється як відношення різниці величини X на початку і на кінець періоду та величини інвестицій Y протягом цього періоду. Варто зазначити, що всі величини дисконтуються. Формула розрахунку ефективності інвестицій в людський капітал за О. Г. Ваганяном виглядає таким чином:

$$K = \frac{X_2 - X_1}{Y} \quad (1.2.)$$

де K – коефіцієнт ефективності інвестицій;

X_2 – величина інтелектуального капіталу в кінці періоду;

X_1 – величина інтелектуального капіталу на початку періоду;

Y – інвестиції в інтелектуальний капітал організації.

До величини інвестицій в людський капітал автор пропонує зараховувати витрати на дослідження та науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, витрати на навчання та підвищення кваліфікації, на охорону здоров'я працівників, соціальні інвестиції, витрати на інформаційні технології, інформаційне, технічне та програмне забезпечення, на формування і розвиток бренду; на створення корпоративного порталу, веб-сайту; на маркетинг, на придбання, поширення і зберігання інформації, на розвиток дистрибуції, на розвиток корпоративної культури, на придбання ноу-хау, патентів, інших видів інтелектуальної власності [39].

Вечірко зазначає, що ефектом від інвестування в людський капітал можна вважати приріст продуктивності праці, адже якісна праця є джерелом підвищення фінансових результатів діяльності компанії, а вкладення в персонал напряду впливає на його продуктивність. До інвестицій в людський капітал автор зараховує витрати на професійний розвиток та здоров'я співробітника. Проте, важливим є визначення конкретного обсягу ефекту від інвестування в грошових одиницях. Науковець

пропонує розраховувати математичну різницю між обсягом додаткового доходу, отриманого компанією від інвестування та обсягом вкладень, які було інвестовано у людський капітал протягом звітного періоду.

Недоліком даного методу є те, що на зміну додаткового доходу впливає не тільки ефект від інвестицій в людський капітал, а й інші чинники, наприклад, ситуація на ринку, дії конкурентів тощо. Складно точно встановити всі чинники, які впливають на прибуток, і виокремити саме ефект від інвестицій. Крім того, важко визначити що саме вважати додатковим доходом. Адже порівняння отриманих доходів з плановими може бути не достатньо об'єктивним через неточність планування. Порівняння доходів звітного періоду з минулим також не завжди є коректним внаслідок сезонності попиту та зміни грошей у часі.

Також Вечірко пропонує оцінювати ефективність інвестування в людський капітал шляхом ділення вигід від вкладень у людський капітал з обсягом інвестованих коштів. Проте, як правило, отримання вигоди та здійснення вкладень не співпадає у часі, і на це потрібно зважати. Варто розуміти, з якого моменту можливе отримання ефекту від здійснених інвестицій і як врахувати зміну вартості грошей у часі. Крім того, вкладення здійснюються в конкретних працівників, кожен з яких має свої вроджені здібності та унікальні якості. Однакова сума грошей матиме різну віддачу від вкладень в різних співробітників, залежно від великої кількості їх особистих факторів впливу, які неможливо врахувати в моделі. Вкладення мають також кумулятивний ефект, тобто здійснені інвестиції в працівників, які залишаються в компанії протягом тривалого терміну, приносять ефект аж до моменту його звільнення. Врахування зазначених вище особливостей інвестицій в людський капітал не передбачено в даній методиці [13].

М. К. Бургман зазначає, що для визначення ефективності інвестицій в людський капітал можуть бути використані такі критерії:

- відношення різниці граничних доходів за рік до різниці граничних одноразових витрат;

- щорічний чистий дохід;
- внутрішня норма віддачі;
- розмір витрат на інвестування в інтелектуальний капітал.

Автор виокремлює три основні показники, які можна використовувати для оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал підприємства. Перший є терміном окупності і розраховується шляхом співставлення загальних витрат на інвестування в людський капітал з постійним граничним доходом за певний проміжок часу. Зворотна величина до даного показника є очікуваним внутрішнім коефіцієнтом економічної ефективності. Недоліком показника є те, що він є достовірним у випадку, якщо всі витрати припадають на початок періоду, а доходи є постійними. Щоб порівняти величину витрат та доходів, необхідно провести дисконтування за фактором часу. Ефект від інвестицій може виходити за рамки досліджуваного періоду, адже в більшості випадків вкладення в співробітника будуть приносити вигоди аж до моменту його звільнення. Чим коротше період окупності, тим більш ефективними вважаються інвестиції. Формула терміну окупності представлена нижче:

$$T = \frac{K}{\sum_{t=0}^T b_t - \sum_{t=0}^T c_t}, T \geq \frac{1}{i} \quad (1.3)$$

де b і c — граничні доходи і витрати в t -ий рік; i — прибутковість використання людського капіталу (гривень на рік); величина K — розмір інвестицій в інтелектуальний капітал за період часу T (в роках) створення людського капіталу; T — період окупності (в роках).

Інший показник, запропонований автором – чиста приведена вартість. Проте використання даного показника можливе за певних умов: ринки капіталу є ринками досконалої конкуренції, а усі наявні проекти абсолютно залежні один від одного та між ними не існує взаємної залежності. Показник враховує фактор часу та зміну отриманих доходів від інвестицій, а також те, що вкладення можуть припадати не на початку, а протягом досліджуваного періоду. Крім того, при зміні умов, які чинять

вплив на ставку відсотка, є можливість застосування різних ставок. Розраховується показник за формулою нижче:

$$V = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} \dots \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (1.4)$$

де V — чиста приведена вартість з урахуванням фактору часу (грн. / рік); i — ставка відсотка, що використовується при дисконтуванні; S_t — сума доходів в t -ий рік, розраховується як різниця між доходами та витратами за t -ий період; t — період часу використання людського капіталу.

Зазначені вище показники не враховують всіх особливостей інвестицій в людський капітал на відміну від інших видів вкладень. Тому автор наводить ще один показник, оптимальний для вкладень в людський капітал, так званий показник економічної ефективності. Він розраховується шляхом ділення середньорічного економічного ефекту до витрат на людський капітал з урахуванням чинника часу. Даний коефіцієнт має дорівнювати або бути більшим за ставку рефінансування НБУ або бути не менше дохідності альтернативних інвестицій з аналогічним показником ризикованості. Формула для розрахунку показника наведена нижче:

$$E_p = \frac{\sum_{t_m=0}^{T_m} \frac{\Delta P_m}{(1+d)^{t_m-1}} - \sum_{t_{инв}=1}^{T_{инв}} V t_{инв} \times (1+d)^{t_{инв}-1}}{T_{розрах} \times \sum_{t_{инв}=1}^{T_{инв}} V t_{инв} \times (1+d)^{t_{инв}-1}}, E_p \geq E_n \quad (1.5)$$

де E_p — розрахункова економічна ефективність інвестицій (грн. / за період); $t_{инв}$ — час старіння інтелектуального капіталу; V — обсяги вкладень в людський капітал; d — рівень ставки відсотка за інвестиціями альтернативної ризикованості (може бути використана ставка рефінансування НБУ). З використанням показника d враховується різночасність витрат, а також отриманих ефектів від людського капіталу протягом життєвого циклу ($T_{розрах}$) створення та використання людського капіталу (у порівнянні з базовим варіантом); E_p — має розмірність грн./рік, економічний зміст якої — сума гривень економічного ефекту від інвестування, отриманих з однієї гривні внесених коштів в людський капітал. E_n — нормативний коефіцієнт економічної ефективності. Величина E_n визначається керівництвом компанії, яка здійснює

інвестиції в людський капітал і отримує економічний ефект від вкладень. Рекомендована величина E_n може бути використана орієнтир ставка рефінансування НБУ; ΔP_m — додатковий економічний ефект від використання людського капіталу в m -ий рік з урахуванням еквівалентності отриманих результатів (грн. / рік).

Як вже було зазначено вище, ефект від інвестицій в конкретного співробітника буде видно до моменту його звільнення, тому компанії доцільно утримувати співробітника якомога довше. Врахувати ймовірність звільнення при розрахунку ефективності інвестицій в людський капітал неможливо, адже ця величина не є константою, а змінюється залежно від багатьох факторів, в тому числі у суб'єктивних чинників. Найвагомим фактором залишається заробітна плата та мотиваційні системи. Тому здійснення інвестицій в людський капітал не може бути ефективним без урахування здійснення заходів, що зменшували б ймовірність настання звільнень. Прикладом таких заходів може бути виплата заробітної плати вище ринкової, створення бонусного фонду та ефективної мотиваційної системи. Крім того, існує ще один спосіб врахування настання несприятливих подій при здійсненні інвестицій — часткове перекладення інвестиційних витрат на працівника. В такому разі компанія не отримує усю віддачу від вкладень, але й не втрачає значну частину витрат при звільненні, і те й інше розподіляється між компанією та працівником. Прикладом такого страхування є часткова оплата курсів співробітнику, оплата спортивної зали з вирахуванням за пропуски тощо [13].

Методи різних авторів до оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Методи оцінки ефективності інвестицій в людський капітал

Автор	Показник	Формула
I. Вечірко	Рівень економічного ефекту	Додатковий дохід від інвестування – інвестовані ресурси

Продовження таблиці 1.2.

І. Вечірко	Приріст продуктивності праці	(Продуктивність у звітному періоді - Продуктивність у базовому періоді)/Продуктивність у базовому періоді
	Відносний економічний ефект	Результат від інвестування / Інвестовані ресурси
М. К. Бургман	Термін окупності	$T = \frac{K}{\sum_{t=0}^T b_t - \sum_{t=0}^T c_t}$
	Чиста приведена вартість	$V = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} \dots \frac{S_t}{(1+i)^t}$
	Коефіцієнт економічної ефективності інвестицій	$E_p = \frac{\sum_{t_m=0}^{T_m} \frac{\Delta P_m}{(1+d)^{t_m-1}} - \sum_{t_{\text{інв}}=1}^{T_{\text{інв}}} V t_{\text{інв}} \times (1+d)^{t_{\text{інв}}-1}}{T_{\text{розрах}} \times \sum_{t_{\text{інв}}=1}^{T_{\text{інв}}} V t_{\text{інв}} \times (1+d)^{t_{\text{інв}}-1}}$
Я. Фітценц	Окупність інвестицій в людський капітал	Дохід / Число співробітників
	Коефіцієнт окупності інвестицій в ЛК	$[\text{Прибуток} - (\text{Витрати} - [\text{Зарплати} + \text{Пільги}])] // (\text{Зарплати} + \text{Пільги})$

Джерело: складено автором на основі [11,13].

За наведеною таблицею, можна помітити, що всі показники мають певні недоліки: деякі не враховують розбіжність у часі вкладення та отримання ефекту, деякі не враховують інші чинники, що впливають на отриманий ефект, а деякі – особливостей інвестицій в людський капітал. Найбільш універсальним методом можна назвати розрахунок коефіцієнта економічної ефективності інвестицій М.К. Бургмана. Проте варто зазначити, що всебічну оцінку ефективності інвестицій в людський капітал та врахування всіх позитивних ефектів можна здійснити, поєднавши використання декількох показників. У динаміці дані показники мають представляти однакові тенденції.

Отже, інвестиції в людський капітал означають цілеспрямовані витрати на персонал, які здійснюються з метою отримання вигід у майбутньому. Ефективні інвестиції передбачають отримання віддачі у вигляді додаткового доходу, професійного, інтелектуального зростання персоналу, підвищення продуктивності його здібностей, розвитку творчості та креативності, зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня лояльності тощо.

Вкладення в людський капітал є найбільш вигідними, адже приносять користь не тільки компанії, але й окремому співробітнику та суспільству в цілому. Проте інвестиції в людський капітал є доволі ризикованими через ряд обмежень, а саме: звільнення працівника, невизначеність щодо особистої вмотивованості та прагнення до кар'єрного зростання, вроджені здібності та складність оцінювання. Не дивлячись на недоліки інвестування в людський капітал, на сьогоднішній день такі вкладення є перспективними і набирають все більше популярності серед провідних компаній. Адже ефект від вкладення в людський капітал є довгостроковим і достатньо відчутним. Вмотивовані, здорові та обізнані співробітники є важливою конкурентною перевагою будь-якого сучасного підприємства.

До основних видів інвестицій в людський капітал зараховують витрати на охорону здоров'я, витрати на навчання персоналу, на мобільність та мотивацію. Ключовим питанням при інвестуванні в людський капітал є оцінювання ефективності здійснених вкладень. Як правило, оцінювання відбувається у три етапи: ідентифікація та вартісна оцінка вигід, витрат та їх порівняння. На першому етапі важливо чітко виокремлювати витрати, які є саме інвестиціями у людський капітал, а які є поточними витратами на персонал. На другому етапі складність полягає у визначенні додаткових вигід від здійснених вкладень, а також у врахуванні непрямих ефектів. На третьому етапі визначальним є правильний вибір показників, які допоможуть охарактеризувати ефективність інвестування.

Універсальним є коефіцієнт економічної ефективності інвестицій М.К. Бургмана, який враховує зміну вартості грошей у часі та нерівномірний характер грошових потоків при інвестуванні в людський капітал, зміну ставки відсотка та термін дії ефекту від інвестування. Звичайно, даний показник має недоліки, тому для всебічної оцінки інвестування в людський капітал варто застосовувати декілька показників комплексно. Це сприятиме прийняттю зважених та об'єктивних рішень стосовно подальших обсягів та напрямків інвестування в людський капітал компанії.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його конкурентного середовища

ТОВ «Інноваційні облікові системи» відоме під назвою бренду Smart Solutions є провідним провайдером послуг аутсорсингу та управління персоналом. Володіє 15 регіональними офісами по Україні і обслуговує більше 500 клієнтів. Підприємство сертифіковано за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 та OHSAS 18001:2010. Основна інформація по підприємству наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основна інформація по підприємству ТОВ «ІОС»

Юридична адреса	49000, м. Дніпро, вул. В'ячеслава Липинського, 18 оф. 302
ЄДРПОУ	39770806
Дата реєстрації	28.04.2015
Розмір статутного капіталу	2 222 222,22 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами Інші: 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг 62.01 Комп'ютерне програмування 69.10 Діяльність у сфері права 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування 82.19 Фотокопіювання, підготування документів 78.10 Діяльність агентств працевлаштування, в т.ч. тимчасового 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування 95.12 Ремонт обладнання зв'язку 62.02 Консультування з питань інформатизації

Джерело: складено автором за даними підприємства

У таблиці 2.1. зазначено, що підприємство має організаційно-правову форму – Товариство з обмеженою відповідальністю. Така форма є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм суб'єктів господарського життя (ринкової економіки). Це суспільство організовується одним або групою осіб, статутний капітал його розділений на частки, визначені установчими документами. Організаційно-правова форма ТОВ «ІОС» підходить для даного підприємства, адже воно має наміри розширюватись, а ТОВ підходить для середнього та великого бізнесу.

Так як сьогодні законодавством України не передбачено за КВЕД номера для здійснення аутсорсингу, основним видом діяльності зареєстрований код 78.30 «Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами», а інші види діяльності складають чималий перелік, адже оформлення навіть одного виду наданих послуг передбачає реєстрацію декількох різних кодів.

Досліджуване підприємство ТОВ «Інноваційні облікові системи» здійснює три види аутсорсингу: аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг послуг. Надає такі види послуг як кадровий супровід, рекрутмент, бухгалтерські послуги, в тому числі СПД та нарахування заробітної плати, ІТ-аутсорсинг окремих ІТ-процесів, клінінг, фасіліті, охорона праці, лізинг персоналу, аутстафінг.

Завдяки різноманітності послуг компанія має можливість диверсифікувати ризики, адже працює одночасно на декількох ринках, кожен з яких має свої особливості. Наприклад, у часи пандемії компанія отримувала достатньо доходів від клінінгу та лізингу, що дозволяло перекрити збитки, які понесли інші види діяльності підприємства.

Крім того, чимало співробітників одночасно надають декілька видів послуг, наприклад нарахування заробітної плати на засадах аутстафінгу та аутсорсингу, завдяки чому вони можуть замінити один одного у разі потреби.

Характеристика послуг за видами аутсорсингу наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Характеристика послуг за видами аутсорсингу

Вид аутсорсингу	Послуга	Характеристика
Аутсорсинг бізнес-процесів	Рекрутмент	Одна з HR-функцій, передбачає найм співробітників. У досліджуваній компанії представлені такі види рекрутменту: проф.підбір, масовий підбір, експрес підбір, ІТ рекрутмент.
	Аутсорсинг кадрового діловодства	Повне або часткове ведення кадрового діловодства (документація при наймі, лікарняному, відрядженнях, переведеннях, звільненнях), аудит КДП, консультації щодо КЗпП України.
	СПД	Розрахунок доходів, сплата податків, подання податкової звітності, моніторинг змін законодавства, ведення книги доходів, комунікація з державними структурами.
	Нарахування ЗП	Як на умовах аутстафінгу, так і на умовах аутсорсингу. Розрахунок заробітних плат компанії-клієнта, постійна комунікація та консультації клієнту.
	Аутстафінг	Компанія забезпечує персонал спец одягом, страхуванням, іншими бенефітами, здійснює оплату податків, відкриття рахунків в банку, нарахування з/п, лікарняних, відпускних, подачу звітності у відповідні органи влади.
	Лізинг персоналу	Надання низько кваліфікованого персоналу на умовах аутсорсингу, як правило на сезонну роботу в компанії.
Аутсорсинг послуг і обслуговуючої діяльності	Аутсорсинг охорони праці	Аутсорсинг окремих функцій з охорони праці та пожежної безпеки (складення документації, інструктажі, організація проведення медичного огляду, забезпечення спецодягом тощо), аудит системи управління охороною праці та пожежною безпекою.
	Клінінг	Послуги з прибирання приміщень різних видів.
	Фасіліті	Фасіліті менеджмент, технічне обслуговування (в тому числі відеоспостереження), охорона приміщення, аутсорсинг спецодягу, взаємоз'язок з органами правопорядку.
ІТ-аутсорсинг	Аутсорсинг окремих ІТ-процесів	Закупка комп'ютерного обладнання, аудит, підтримка та адміністрування.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Найбільшим наразі є аутсорсинг бізнес-процесів, адже цей вид діяльності був найпершим, який надавала компанія. Проте наразі зростає попит на послуги ІТ-аутсорсингу, тому компанія активно намагається розвивати даний напрям останній рік.

Структуру надання послуг ТОВ «Інноваційні облікові системи» подано на рис. 2.1.

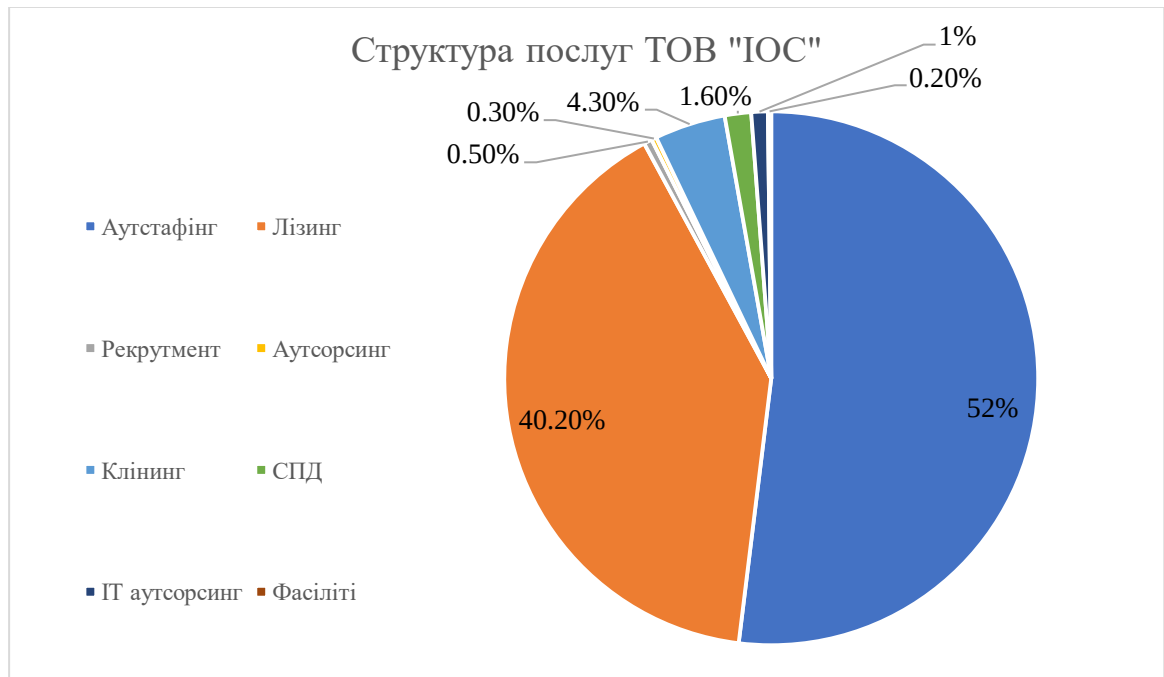


Рис.2.1. Структура послуг ТОВ «Інноваційні облікові системи» за 2021 рік

Джерело: складено автором за даними підприємства

З рисунку 2.1. видно, що практично весь валовий прибуток компанія отримує від послуги аутстафінгу та лізингу персоналу (52% та 42,2% відповідно). Також помітну частку складає клінінг (4,3%) та СПД (1,6%). Лізинг приносить значну частку валового прибутку переважно через кількість замовлень, адже вартість даної послуги є однією з найнижчих. Лізинг персоналу здійснюється у всіх великих міста України, на відміну від інших видів послуг, які реалізуються тільки в Києві. Крім того, ключову роль відіграє вигідний контракт з Новою Поштою, вплив якої представлений на рисунку 2.2. Аутстафінг є достатньо дорогою послугою при низькій собівартості її реалізації. Як правило, дана послуга надається одразу на велику кількість співробітників. Лідуючі позиції на ринку аутстафінгу дозволяють нарощувати обсяги валового прибутку від реалізації даної послуги.

Так як підприємств, які надавали б аналогічний набір послуг на українському ринку не має, досліджуємо конкурентів за окремими послугами аутсорсингу.

Характеристика провідних підприємств галузі аутсорсингу кадрових процесів та управління персоналу подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Характеристика провідних підприємств галузі аутсорсингу кадрових процесів та управління персоналу

Вид аутсорсингу	Провідні компанії	Характеристика
Аутсорсинг бізнес-процесів: кадрові процеси	EBS	Кількість працівників: понад 250. Кількість клієнтів. компанія обслуговує більше 300 клієнтів. Річний оборот компанії: 296 800 000 грн за 2020 рік.
	Nota Group	Кількість працівників: понад 50. Кількість клієнтів. Компанія працює з більш ніж 100 клієнтами. Річний оборот компанії: 30 млн грн за 2020 року.
	Accountor Ukraine	Кількість працівників: 25 в Україні, 2200 — в світі. Річний оборот компанії: 15 715 700 2020 рік.
	Smart Solutions	Кількість працівників: понад 300. Кількість клієнтів: Компанія співпрацює з більш ніж 500 клієнтами. Річний оборот компанії: 231 498 938 грн
	АБК-Сервіс	Розмір статутного капіталу 500 000 грн, функціонує з 2013 року, кількість співробітників понад 50.
Аутсорсинг бізнес-процесів: управління персоналом (рекрутмент, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу)	Golden Staff	41 співробітник. Сертифікація системи менеджменту за міжнародним стандартом ISO 9001
	Smart Solutions	Кількість працівників: понад 300. Кількість клієнтів: Компанія співпрацює з більш ніж 500 клієнтами. Річний оборот компанії: 231 498 938 грн
	Персонал Навигатор	Перше місце у ТОП-10 рекрутингових агенств в 2015 році, знаходиться на ринку більше 10 років, протягом всього строку функціонування входить в ТОП 3 рекрутингових агенства.
	Manpower group	1 000 співробітників в управлінні, партнерський портфель налічує понад 900 клієнтів.
	Doromoga + Zest outsourcing	Послуги з аутстафінгу, підбору та надання тимчасового і постійного персоналу надаються ZEST Outsourcing з 2001 року по всій території України.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно з таблиці 2.3. досліджуване підприємство входить до лідерів галузі за послугами з управління персоналом та кадрових процесів. За обсягом надання послуг з кадрового діловодства випереджає компанія EBS. А у сфері рекрутменту

конкуренцію «ІОС» складає вже більше компаній, особливо це стосується ІТ-підбору та професійного рекрутменту. Наприклад, Manpower group володіє більшим партнерським портфелем майже в два рази.

Таблиця 2.4.

Характеристика провідних підприємств галузі аутсорсингу бухгалтерських послуг, ІТ-послуг, послуг з охорони праці

Вид аутсорсингу	Провідні компанії	Характеристика
Аутсорсинг бізнес-процесів: бухоблік	Симетрія Плюс	На сервісному обслуговуванні понад 140 клієнтів
	EBS	Кількість працівників: понад 250. Кількість клієнтів. компанія обслуговує більше 300 клієнтів. Річний оборот компанії: 296 800 000 грн за 2020 рік.
	Nota Group	Кількість працівників: понад 50. Кількість клієнтів. Компанія працює з більш ніж 100 клієнтами. Річний оборот компанії: 30 млн грн за 2020 року.
	Finance Solutions Group	50 співробітників, функціонує з 2015 року, увійшла в рейтинг "ТОП-10 аутсорсингових компаній України" по версії журналу Strategic Business Review – SBR.
	Dmitrieva & Partners	Нагорода The Best Lawyers in Ukraine в 2021 році, функціонує з 1994 року, надає послуги бухгалтерського аутсорсингу та юридичних послуг.
ІТ-аутсорсинг	SoftServe	понад 6000 спеціалістів в Україні, головний офіс у Львові
	Ciklum	понад 2800 спеціалістів в Україні, головний офіс у Києві
	Infopulse	понад 1800 спеціалістів в Україні, головний офіс у Києві
	ELEKS	понад 1300 спеціалістів в Україні, головний офіс у Львові
	Intellias	понад 1200 спеціалістів в Україні, головний офіс у Львові
Аутсорсинг послуг: охорона праці	«Охорона труда експерт»	Розмір статутного капіталу 1 000000 грн, надає повний спектр послуг з охорони праці.
	Sun One	Розмір статутного капіталу 1000 грн, більше 20 співробітників.
	Smart Solutions	Кількість працівників: понад 300. Кількість клієнтів: Компанія співпрацює з більш ніж 500 клієнтами. Річний оборот компанії: 231 498 938 грн

Джерело: складено автором за даними підприємства

З таблиці 2.4. можна побачити, що компанія займає лідируючі позиції в охороні праці, проте не є лідером за наданням бухгалтерських послуг та послуг ІТ-аутсорсингу. Варто зазначити, що аутсорсингом ІТ-послуг переважно є компанії, які спеціалізуються тільки на ІТ-послугах і конкурувати з ними складно такій компанії як ТОВ «ІОС».

Таблиця 2.5.

Характеристика провідних підприємств галузі аутсорсингу послуг клінінгу та фасіліті

Вид аутсорсингу	Провідні компанії	Характеристика
Аутсорсинг послуг: клінінг	«Світ чистоти Україна»	Статутний капітал 44 000,00 грн, функціонує з 2007 року.
	"Бетта-клінінг"	Розмір статутного капіталу 37 500 грн, більше 15 років на ринку.
	"Професійні клінінгові технології"	Розмір статутного капіталу 11000 грн, більше 20 співробітників.
Аутсорсинг послуг: фасіліті	Okin facility	Більше 9000 об'єктів, обслуговування більше 6 млн кв м, 27 років досвіду.
	Shen facility management	Щоденно обслуговується понад 500 об'єктів загальною площею 10 000 000 кв.м.
	Fillin	Кількість працівників: понад 300. Кількість клієнтів: Компанія співпрацює з більш ніж 500 клієнтами. Річний оборот компанії: 231 498 938 грн
	Foxtrot facility management	Обслуговує Sport master, Eva, Brocard, KFC, Eram, Ощадбанк та інших ключових клієнтів галузі, має відзнаки лідер галузі 2020.

Джерело: складено автором за даними підприємства

У сфері фасіліті, не дивлячись, що напрямок з'явився у компанії нещодавно, компанія займає лідируючі позиції (Fillin є дочірньою компанією Smart Solutions). Проте в сфері клінінгу ТОВ «ІОС» ще не є лідером через складність проходження тендерів та велику кількість конкурентів. Загалом частка провідних підприємств галузі на ринку аутсорсингових послуг складає 23,4%.

Основними покупцями є представники малого та середнього бізнесу. Великий бізнес поки обережно ставиться до послуг аутсорсингу через побоювання витоку інформації. Зараз в Україні нараховується близько 80% представників малого і середнього бізнесу, які вдаються до послуг бухгалтерського аутсорсингу. І якщо декілька років тому такими послугами в нашій країні користувалися, насамперед, представництва іноземних компаній, то сьогодні до послуг аутсорсерів усе частіше звертаються вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності. Це пов'язано з тим, що зростаюча конкуренція змушує їх підвищувати ефективність виробництва і скорочувати витрати, а жорсткість адміністрування у сфері податків ускладнює форми обліку та звітності для бізнесу, одночасно збільшуючи розмір штрафних санкцій за порушення.

Основні клієнти досліджуваної компанії: Нова пошта, Абботт, АВК, Амадеус, Астарта, АТБ Маркет, Інтелліас, Сбербанк, Ашан, Брітіш Американа Табако, Варус, Ватсонс, Декатлон, Джонсон и Джонсон, ІвРоше, Карлсберг, Кернел, Колінз, Сандора, Спортмастер. Частка валового прибутку, принесеного клієнтом «Нова Пошта», у загальному валовому прибутку представлена на рисунку 2.2.

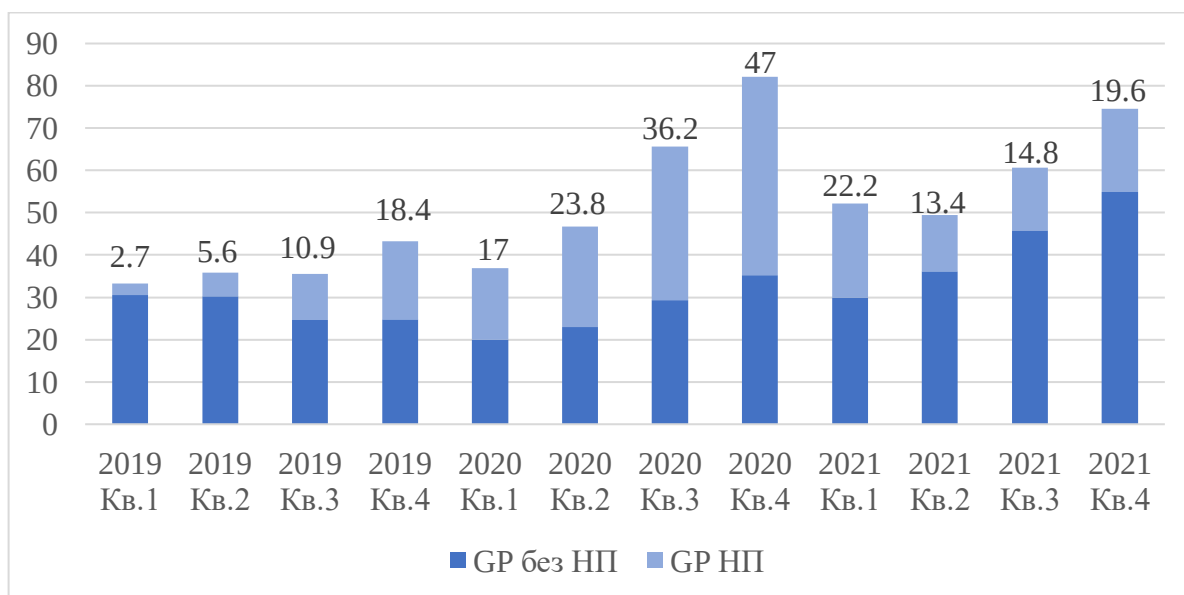


Рис.2.2. Валовий прибуток ТОВ «ІОС» за 2019-2021 р.р., млн грн

Джерело: складено автором за даними підприємства

На рисунку 2.2. можна помітити певну залежність компанії від єдиного клієнта «Нової Пошти», частка якої у валовому прибутку зростає у четвертому кварталі щорічно. Це пояснюється активністю роботи «Нової Пошти» внаслідок пересилання подарунків перед новорічними святами. У третьому та четвертому кварталі 2020 року частка валового прибутку була більшою за половину всього валового прибутку компанії. Це пояснюється карантинними обмеженнями, які одночасно сповільнили розвиток інших компаній-клієнтів і зростанням використання «Нової Пошти». Встановлено, що наслідки розривання контракту з компанією «Нова Пошта» будуть суттєвими, ТОВ «ІОС» втратить в середньому чверть свого валового прибутку.

Організаційна структура ТОВ «ІОС» представлена на рисунку 2.3.

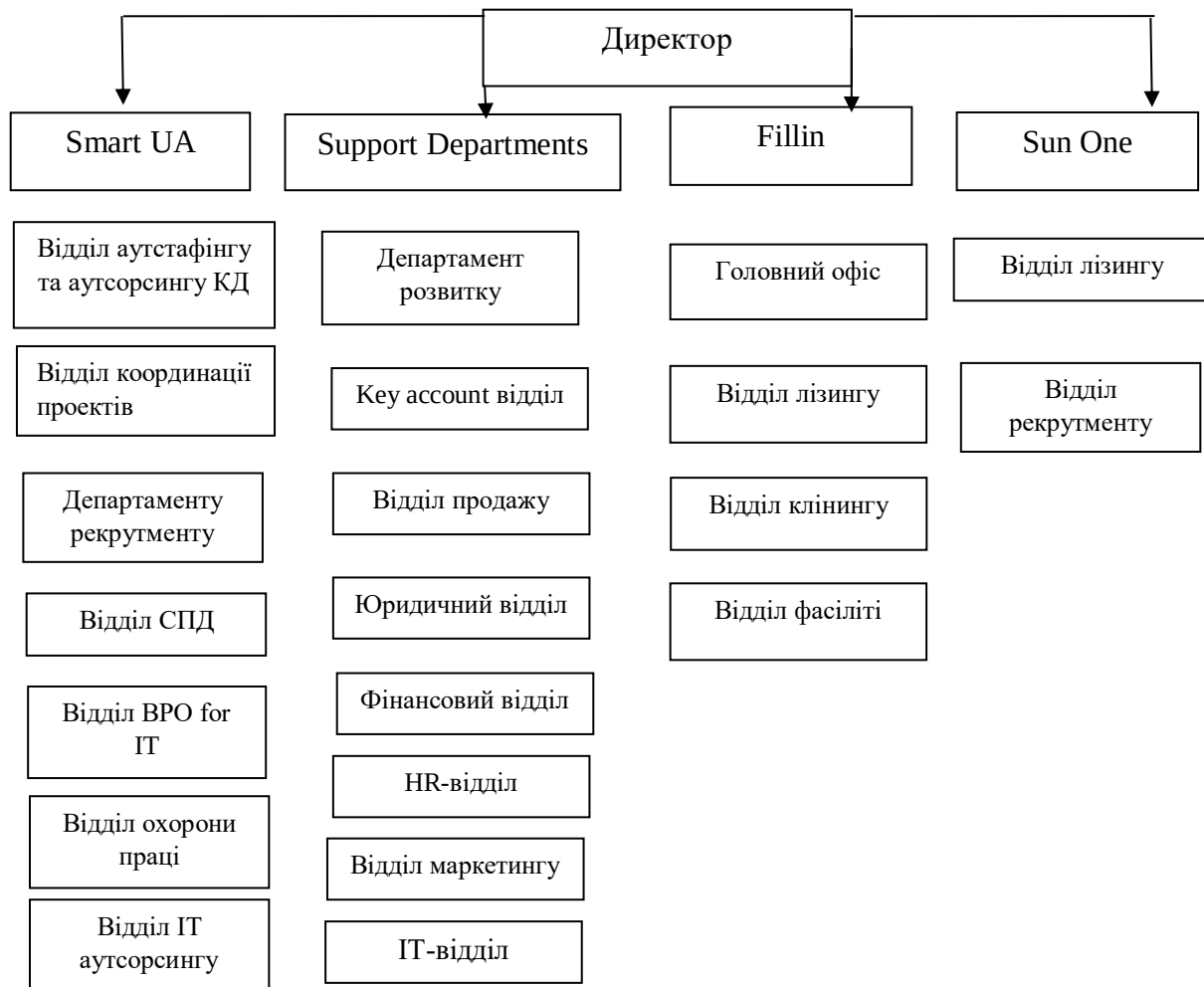


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «ІОС»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління, що передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. Організаційна структура є прийнятною, враховуючи те, що компанія є середньою за величиною та містить велику кількість відділів, які групуються за напрямком надання послуг.

Отже, ТОВ «Інноваційні облікові системи» здійснює три види аутсорсингу: аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг послуг. Надає такі види послуг як кадровий супровід, рекрутмент, бухгалтерські послуги, в тому числі СПД та нарахування заробітної плати, ІТ-аутсорсинг окремих ІТ-процесів, клінінг, фасіліті, охорона праці, лізинг персоналу, аутстафінг. Переважаючими послугами є лізинг та аутсорсинг персоналу. Компанія є лідером у сфері послуг з кадрового діловодства, управління персоналом, охорони праці та фасіліті. Жорстка конкуренція спостерігається на ринку клінінгу, бухгалтерських послуг та ІТ-аутсорсингу. Клієнтський портфель є доволі різноманітним, проте спостерігається помітна залежність від єдиного клієнта «Нової Пошти». Організаційна структура управління є лінійно-функціональною.

2.2. Аналіз стану, динаміки та структури людського капіталу підприємства

Оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал неможливе без аналізу людського капіталу досліджуваного підприємства, його стану, структури та динаміки. Основні показники аналізу людського капіталу ТОВ «Інноваційні облікові системи» наведені в таблиці 2.6.

Середньооблікова чисельність співробітників ТОВ «ІОС» зростає протягом досліджуваного періоду, у 2020 році на 8%, у 2021 році – меншими темпами (на 6%). За 2021 рік середньооблікова чисельність співробітників становила 222 особи. Штат ТОВ «ІОС» складається зі співробітників комерційних та забезпечувальних підрозділів.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура людського капіталу ТОВ «ІОС» 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення		Темп росту	
	2019	2020	2021	2020	2021	2020	2021
СОЧ, осіб	193	209	222	16	13	8%	6%
СОЧ комерційних підрозділів, осіб	134	137	148	3	11	2%	8%
Частка працівників комерційних підрозділів	69%	66%	67%	-4 п.п.	1 п.п.	-6 п.п.	2 п.п.
СОЧ забезпечувальних підрозділів, осіб	59	72	74	13	2	22%	3%
Частка працівників забезпечувальних підрозділів	31%	34%	33%	4 п.п.	-1 п.п.	13 п.п.	-3 п.п.
Менеджмент, осіб	44	45	43	1	-2	2%	-4%
Менеджмент, %	23%	22%	19%	-1 п.п.	-2 п.п.	-6 п.п.	-10 п.п.
Частка людей до 30 років	65%	69%	71%	4 п.п.	2 п.п.	6 п.п.	3 п.п.
Частка жінок	61%	72%	75%	11 п.п.	3 п.п.	18 п.п.	4 п.п.
Загальна плинність кадрів	31%	27%	30%	-4 п.п.	3 п.п.	-12 п.п.	11 п.п.
Середня заробітна плата одного працюючого, грн.	15380	19840	23680	4460	3840	29%	19%
Середній оклад одного працюючого, грн	11650	14870	16530	3220	1660	28%	11%
Продуктивність 1 працюючого, тис грн	777,2	1968,5	1119,3	1191,3	-849,2	153%	-43%
%співробітників пройшли курс	16%	30%	4%	14 п.п.	-26 п.п.	88 п.п.	-87 п.п.
Невиходи через хворобу	11	37	24	26	-13	236%	-35%
Сума лікарняних, грн	4678	19765	14500	15087	-5265	323%	-27%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Комерційними є підрозділи, які безпосередньо надають послуги. До таких підрозділів керівництво компанії відносить відділи аутстафіngu та аутсорсингу, рекрутменту, СПД, координації проектів, ВРО for IT, IT аутсорсингу, лізингу, клінінгу, фасіліті. Частка комерційних підрозділів зменшується з 69% у 2019 році до

67% у 2021 році. Забезпечувальні підрозділи сприяють ефективній та злагодженій роботі всієї компанії, її зростанню. До таких підрозділів відносяться відділи маркетингу, управління персоналом, фінансовий, юридичний, розвитку, продажів, KAD, IT, головний офіс. Частка таких працівників зросла з 31% в 2019 році до 33% у 2021 році, це пояснюється ростом компанії. На даному етапі зростає значення працівників забезпечувальних підрозділів, адже координувати роботу комерційних співробітників стає важче, а великі обороти компанії і зростання кількості наданих послуг формує нові складніші задачі для працівників забезпечувальних підрозділів.

З таблиці 2.6. видно, що у 2020 році зросла кількість менеджерів на 1 співробітника, проте у 2021 році кількість менеджерів зменшилась на 2 особи. Зміни пояснюються тим, що на кінець 2019 року очікувалось значне зростання оборотів, відповідно наймали більше співробітників та менеджерів у 2020 році, а у 2021 році 2 менеджери звільнились через надмірну завантаженість у грудні 2020 року. А так як очікувані обороти у 2021 році не були досягнені, у першому кварталі було прийнято рішення не збільшувати кількість менеджерів. Таким чином частка менеджменту підприємства у 2021 році становила 19%, на одного менеджера припадало більше чотирьох підлеглих. Дане співвідношення вважаємо прийнятним.

Серед персоналу переважає частка людей віком до 30 років. Крім того, частка зросла з 65% до 71%. Наразі більшість співробітників старше 30 років є тільки серед менеджменту. Компанія практикує наймання співробітників з невеликим досвідом та їх навчання. Молоді таланти швидко опановують нові знання та підлаштовуються під потреби ринку та підприємства.

Також переважною більшістю працівників у ТОВ «ІОС» є жінки, частка яких зростає з 61% до 75% протягом досліджуваного періоду. Значні темпи росту даного показника спостерігаються у 2020 році, що пояснюється розширення відділу СПД, а саме найманням бухгалтерів.

Плинність кадрів у ТОВ «ІОС» є доволі високою для даної галузі, адже на ринку праці важко знайти досвідченого співробітника сфери аутсорсингу. Підприємств, які

б займались схожою діяльністю на ринку України не багато, тому спостерігається значна конкурентна боротьба за кваліфіковані кадри. Саме тому висока плинність є неприпустимою для ТОВ «ІОС». У 2021 році плинність кадрів зросла на 11 п.п. і становила 30%. Більшість звільнень були обумовлені надмірною завантаженістю і несправедливістю винагороди за думкою співробітників.

Спостерігається зростання продуктивності одного працюючого у 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 153%. В той час як середня заробітна плата одного працівника у 2020 році зросла на 29%, а оклад одного співробітника зріс на 28%. Це оцінюється негативно, адже свідчить про несправедливий розмір винагороди, а також практичну відсутність змінної частини винагороди у фонді оплати праці. У 2021 році продуктивність одного працівника зменшилась на 43% і становила 1119,3 тис. грн валового прибутку, що свідчить про відсутність належного рівня мотивації у персоналу. Середня заробітна плата та оклад зростають на 19% та 11% відповідно, що свідчить про появу змінної частини винагороди. Середня заробітна плата одного співробітника у 2021 році становить 23680 на місяць, що оцінюється позитивно, адже дане значення є середньоринковим. На рисунку 2.4. представлено динаміку СОЧ співробітників та валового прибутку компанії.

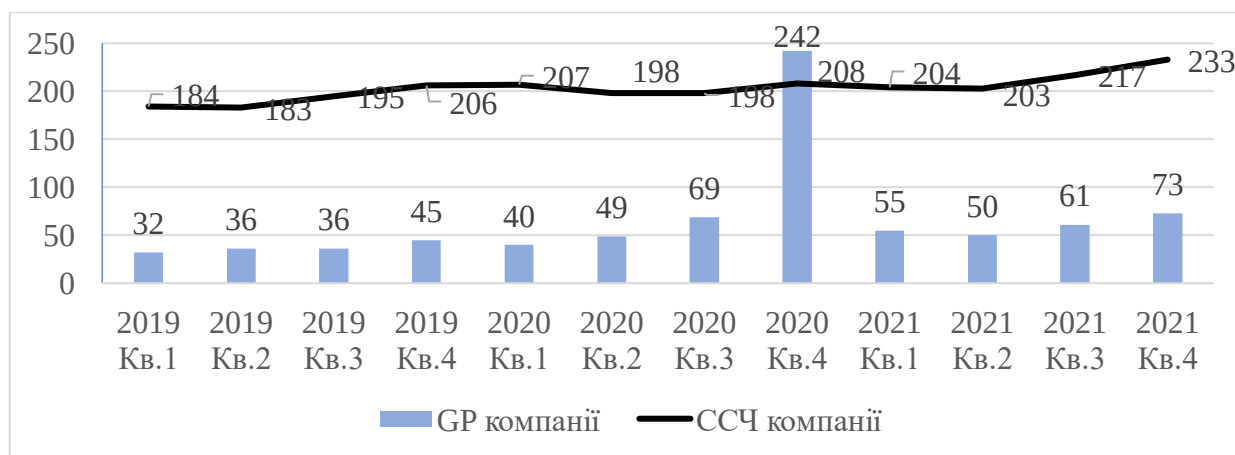


Рис. 2.4. Динаміка валового прибутку та ССЧ ТОВ «ІОС» 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як видно з рисунку 2.4. з другого кварталу 2021 року високими темпами зростає середньооблікова чисельність компанії і у четвертому кварталі набирає максимального значення за досліджуваний період – 233 співробітника. Проте, максимальне значення валового прибутку компанії залишається у четвертому кварталі 2020 року при СОЧ 208 осіб. Стрімкий ріст валового прибутку пояснюється зростанням потреби у тимчасовому персоналі внаслідок новорічним свят у рік карантинних обмежень. Не дивлячись на це, варто зауважити, що валовий прибуток у третьому та четвертому кварталі 2021 року є нижчими ніж аналогічні показники 2020 року, при тому, що СОЧ у 2021 році є суттєво вищим. Це свідчить про зменшення продуктивності праці на ТОВ «ІОС» у 2021 році, що може свідчити про неефективне управління людським капіталом на підприємстві.

Отже, за досліджуваний період спостерігаються позитивні тенденції у зміні частки жінок та персоналу молодше 30 років, проте, на жаль, збільшилась плинність кадрів у 2021 році, зменшилась продуктивність кадрів у 2021 році порівняно з 2020 роком. Зросла чисельність співробітників, проте зменшився валовий прибуток компанії. Це свідчить про неефективне управління людським капіталом в 2021 році порівняно з 2020 роком і необхідність перегляду ефективності інвестицій, спрямованих на людський капітал.

2.3. Оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал підприємства

Відповідно до обраної методології оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» передбачає здійснення таких кроків:

- по-перше, виявлення витрат, які є інвестиціями в людський капітал ТОВ «ІОС» і розрахунок їх обсягу за досліджуваний період;
- по-друге, розрахунок вигід від інвестування в людський капітал за досліджуваний період;

- по-третє, порівняння отриманих вигід від інвестування із затраченими інвестиціями та формування висновків щодо ефективності інвестування в людський капітал ТОВ «ІОС» за досліджуваний період.

Інвестиції в людський капітал ТОВ «ІОС» передбачають такі витрати:

- 1) Витрати на навчання (оплата курсів за бажанням співробітників; тренінги для рекрутерів та топ-менеджерів із запрошенням зовнішніх тренерів; оформлення підписки на періодичні видання для бухгалтерів);
- 2) витрати на охорону здоров'я (витрати на оплату абонементів до спортивної зали для бажаючих; витрати на охорону праці, включаючи атестацію робочих місць за умовами праці, інструктаж та перевірку знань з охорони праці та укомплектування медичної аптечки);
- 3) витрати на мобільність (витрати на відрядження; витрати на переміщення співробітників до клієнтів, до офісу; компенсація витрат на ротацію);
- 4) витрати на мотивацію (квартальні та річні премії; витрати на подарунки до свят, на проведення корпоративних заходів; витрати на комфортні умови праці, враховуючи оренду офісу для співробітників, його ремонт і облаштування, витрати на персональні ноутбуки та мобільні телефони).

Дані витрати можна поділити на такі, що здійснюються регулярно та одноразово. До регулярних належать витрати на підписку періодичних видань, премії, інструктажі та атестація робочих місць (щорічно), комплектування аптечки, квартальні бонуси, корпоративні заходи та подарунки до свят. Інші витрати здійснюються протягом року при необхідності. На перший місяць року припадають такі витрати як оплата за спортивну залу на рік, підписка на видання, оплата тренінгів, інші інвестиції здійснюються у різні місяці протягом року. Тобто витрати здійснюються не рівномірно і розподілені в часі.

Обсяг інвестицій в людський капітал за видами за період з 2019 по 2021 рік представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяг інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» 2019-2021 рр.

Види інвестицій, тис. грн	Звітний період			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Навчання	804,879	1 038,243	334,52	233,364	-703,723	29%	-68%
Охорона здоров'я	4,786	32,638	517,037	27,852	484,399	582%	1484%
Мобільність	2 187,524	1 158,338	1 607,67	-1 029,19	449,332	-47%	39%
Мотивація	14 875,19	19 684,684	28 078,796	4 809,494	8 394,112	32%	43%
Всього	17 872,379	21 913,903	30 538,023	4 041,524	8 624,12	23%	39%

Джерело: складено автором за даними підприємства

З таблиці 2.7. можна побачити, що за досліджуваний період сума інвестицій в людський капітал зростала, до того ж пришвидшеними темпами. У 2020 році сума інвестицій зросла на 23% і становила 21 913, 9 тис. грн за рік, що на 4 041, 52 тис. грн більше ніж за минулий рік. У 2021 році сума інвестицій в людський капітал зросла на 39% і становила 30 538,02 тис. грн. за рік, що на 8 624, 12 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Найбільшими темпами зросли інвестицій в охорону здоров'я співробітників (в 6,8 рази в 2020 році і в 15,8 рази). Дане явище пояснюється додатковими витратами у зв'язку з епідемією коронавірусу у 2020 році та введенням бенефіту оплати абонементу до спортивної зали в 2021 році.

Також спостерігається тенденція до зростання витрат на мотивацію на 32% у 2020 році порівняно з 2019 роком та на 43% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Зростання темпів приросту на мотивацію у 2021 році пояснюється більшою кількістю тимблдингових заходів, адже у 2020 році компанія не мала можливості проводити оффлайн-заходи через карантинні обмеження. Крім того, у 2021 році компанія почала модернізовувати мотиваційну систему на підприємстві, що потребувало додаткових витрат.

Стосовно інвестицій у навчання співробітників та їх мобільність спостерігається неоднозначна ситуація протягом досліджуваного періоду. Адже витрати на навчання у 2020 році зросли на 233 364 грн (29%) порівняно з попереднім періодом, в той час як витрати на навчання у 2021 році становили 334 520 грн, що на 703 723 грн (68%)

менше ніж у 2020 році. Не дивлячись на нестабільну ситуацію на ринку у 2020 році, компанія нарощувала свої прибутки та вкладала кошти у професійний розвиток персоналу. Так як у 2020 році значно зросла чисельність співробітників, а компанія оплачувала курси новим співробітникам, а також курси для менеджменту компанії, то спостерігається значне зростання інвестицій в навчання працівників. Проте, на жаль, у 2021 році дана тенденція не зберіглась і керівництво ТОВ «ІОС» вирішило зекономити на даній статті витрат.

Інвестиції в мобільність мають протилежну тенденцію, адже у 2020 році витрати на мобільність зменшились на 47% і становили 1 158 338 грн. Це пояснюється відсутністю у працівників бажання переїжджати у головні офіси, які знаходяться у великих містах. Адже у 2020 році працівники намагались уникати місць скупчення людей, переїжджати у маленькі міста та не бажали змінювати своє життя у нестабільний період. У 2021 році ринок праці став більш активним, а співробітники більш мобільними, відповідно витрати на мобільність персоналу зросли на 449 332 (39%) і становили 1 607,67 тис грн за рік. Структура інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» в 2019 році подана на рисунку 2.5.

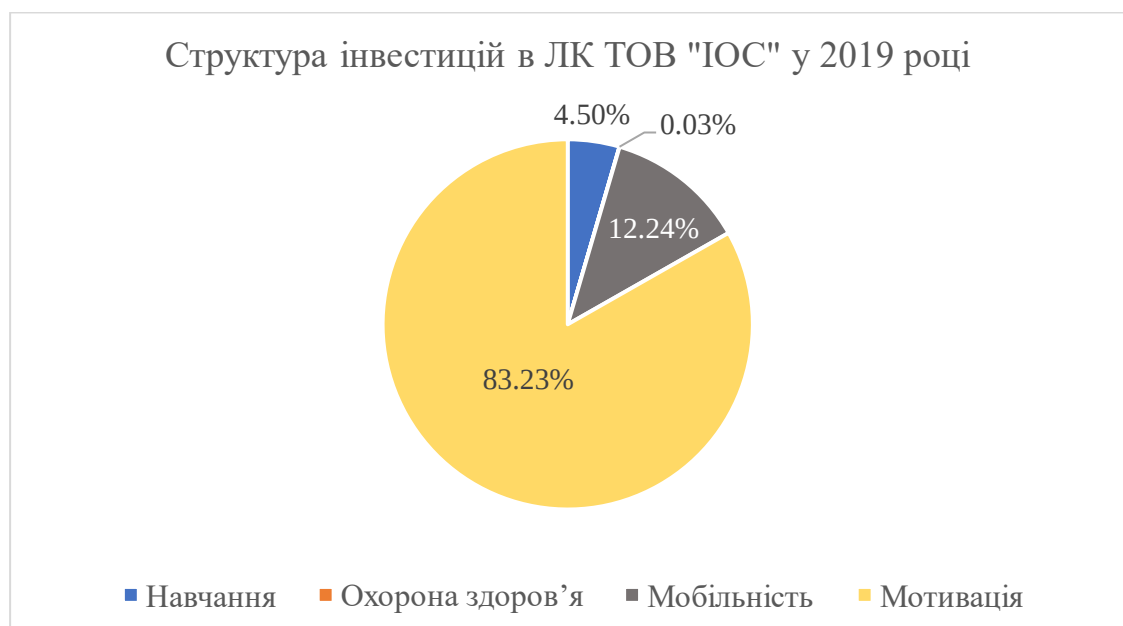


Рис. 2.5. Структура інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» у 2019 р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як видно з рисунку 2.5., у структурі інвестицій в людський капітал досліджуваного підприємства у 2019 році значно переважали витрати на мотивацію, які склали 83,23%, витрати на мобільність становили 12,24%. Найменшу частку у 2019 році займали витрати на охорону здоров'я (0,03%). Встановлено, що структура інвестицій в людський капітал є вкрай не сбалансованою.

В той час у структурі інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» в 2020 році зросла частка витрат на мотивацію з 83,23% до 89,83% та навчання з 4,5% до 4,74% (рис. 2.6.). Проте зменшилась частка витрат на мобільність з 12,24% до 5,29%. Інвестиції в охорону здоров'я залишились на низькому рівні (0,15%).

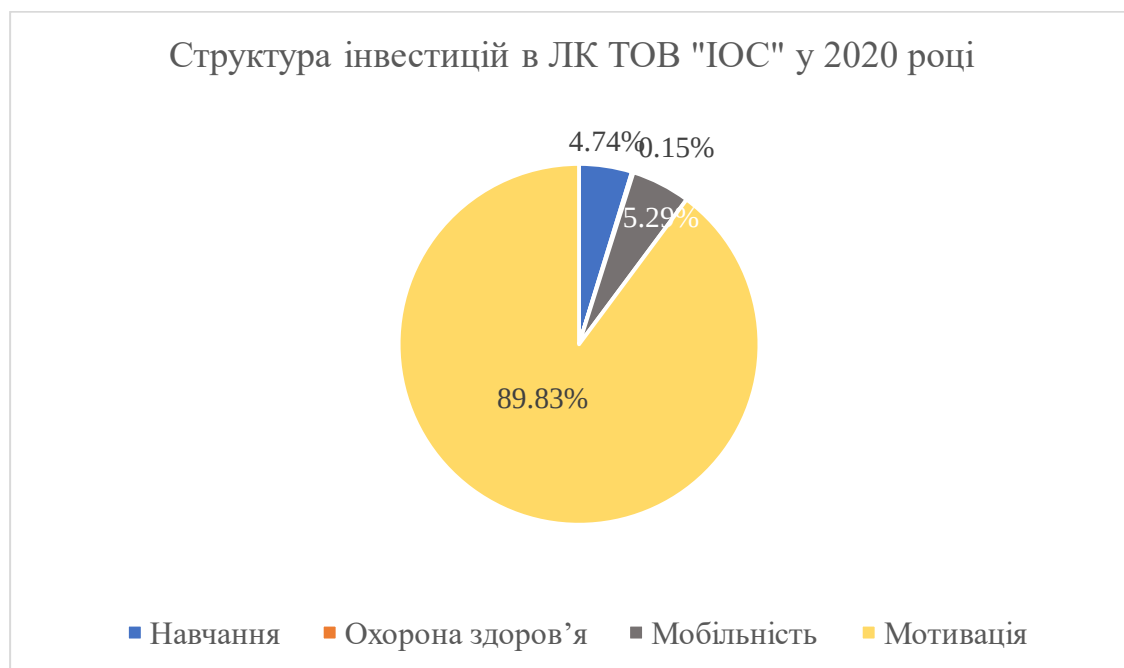


Рис. 2.6. Структура інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» у 2020 р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У 2021 році структура інвестицій в людський капітал стає ще більш розбалансованою, адже зростає частка інвестицій в мотивацію до 91,95% і суттєво зменшується частка інвестицій у навчання з 4,74% до 1,10% (рис. 2.7.)

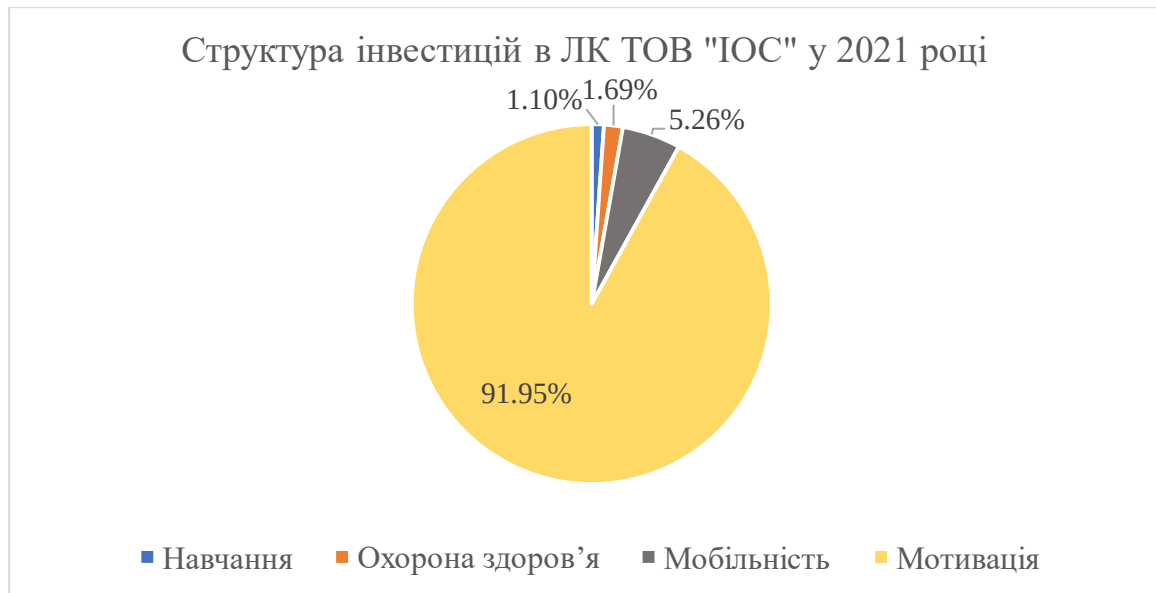


Рис. 2.7. Структура інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» у 2021 р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Інвестиції в охорону здоров'я зросли до 1,69% у 2021 році, проте їх частка все ще залишається дуже низькою. За весь досліджуваний період структура інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» оцінюється негативно, адже суттєвою є лише частка інвестицій в мотивацію, а всі інші види інвестицій і людський капітал є порівняно незначними.

Динаміка інвестицій в людський капітал у розрахунку на одного співробітника ТОВ «ІОС» з 2019 по 2021 роки представлена на рисунку 2.8.

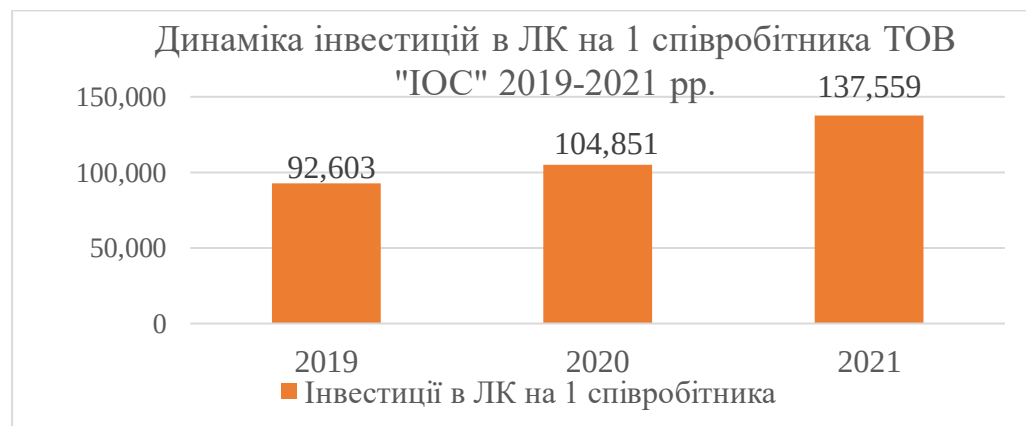


Рис. 2.8. Динаміка інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» на одного співробітника у 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З рисунку 2.8. видно, що протягом досліджуваного періоду зростала сума інвестицій в людський капітал в розрахунку на одного співробітника. В 2020 році інвестиції в одного співробітника склали 104 851 грн за рік, що на 12 248 грн (13%) більше за попередній період. В 2021 році сума інвестицій на одного співробітника складала 137 559 грн за рік, що на 32 708 грн (31%) більше за попередній період.

Під ефектами від інвестицій в людський капітал вважаємо отриманий валовий прибуток та збільшення продуктивності праці, також зменшення плинності кадрів може вважатись позитивним ефектом від інвестицій в ЛК.

Вважаємо, що ефект від інвестицій в навчання співробітників може зберігатись тривалий час, особливо враховуючи постійне практичне застосування, проте знання мають властивість застарівати, а ступінь освоєння нових знань залежить від вроджених здібностей та мотивації кожного окремого працівника. Встановлено, що в середньому знання, отримані співробітниками на тренінгах можуть бути вже неактуальними через рік. Знання, отримані з періодичних видань є актуальними до моменту наступного випуску, в якому інформація оновлюється. Тому вважаємо, що ефект від інвестицій в навчання співробітників будемо спостерігати протягом року після проходження курсів.

Ефект від інвестицій в здоров'я співробітників (оплата спортивної зали) можна почати спостерігати через певний проміжок часу, як правило, від двох тижнів-місяця. Проте після закінчення дії абонементу ефект почне швидко зникати, тому вважаємо, що ефект спостерігатиметься протягом дії абонементу, тобто рік.

Ефект від інвестицій в мобільність можна спостерігати одразу після здійснення витрат. У випадку витрат на відрядження та ротацію в інше місто/країну ефект може спостерігатися протягом всього періоду роботи співробітника, проте розрахувати ефект в такому разі є проблематично. Крім того, найбільший ефект від інвестицій в мобільність можна спостерігати у підвищенні лояльності до працедавця та зменшенні плинності кадрів.

Інвестиції в мотивацію є найскладнішими за своєю природою, адже мають кумулятивний ефект, який важко розрахувати, найбільше впливають на продуктивність праці, лояльність до працедавця та плинність кадрів. Так як більшість витрат на мотивацію є щорічними і співробітники їх очікують, то вважаємо, що ефект від інвестицій в мотивацію спостерігатиметься протягом року. Щорічні премії як правило здійснюються в січні (розмір премій визначається за результатами минулого року). Разом з річними та щоквартальними преміями винагорода співробітників є вищою за середньоринкову, в той час як оклади є середньоринковими або в деяких посад – нижче за ринкові.

Динаміка валового прибутку у розрахунку на одного співробітника ТОВ «ІОС» за період 2019-2021 роки представлена на рисунку 2.9.

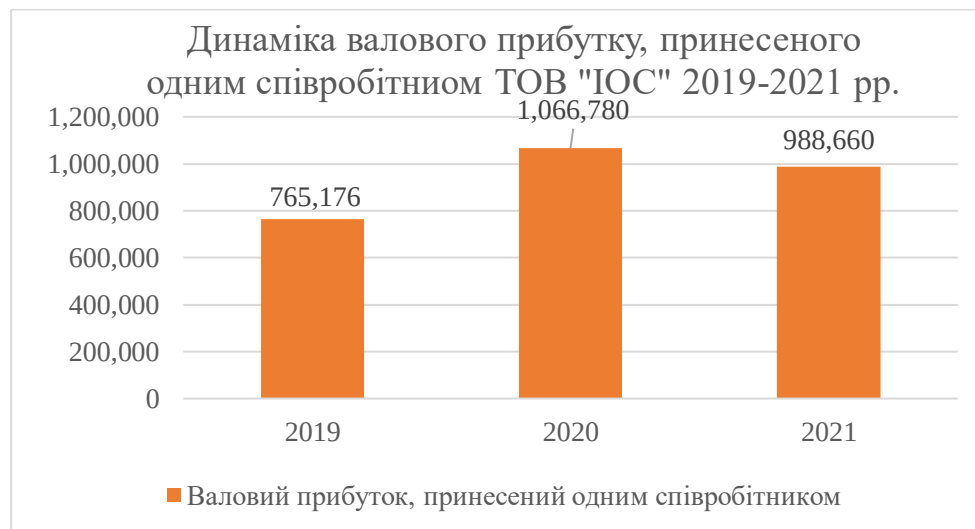


Рис. 2.9. Динаміка валового прибутку ТОВ «ІОС» на одного співробітника у 2019-2021 роках

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З рисунку 2.9. спостерігається зростання валового прибутку, принесеного одним співробітником, у 2020 році на 39%. Проте негативно оцінюється падіння валового прибутку в розрахунку на одного співробітника у 2021 році на 7%. Таким чином один співробітник приніс для ТОВ «ІОС» 988 660 грн валового прибутку за 2021 рік.

Наступним кроком є порівняння отриманих вигід та понесених витрат на людський капітал. Для цього розрахуємо показники ефективності інвестицій в людський капітал, запропоновані різними науковцями в динаміці та порівняймо отримані результати (таблиця 2.8.). Спостерігається зростання ефективності інвестицій в 2020 році та падіння в 2021 році порівняно з 2020 роком за всіма показниками, окрім показника доходів в розрахунку на співробітника Я. Фітценца. Проте, спостерігаються розбіжності у темпах приросту ефективності інвестицій в людський капітал за різними методами.

Таблиця 2.8

Розрахунок ефективності інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС»

Автор	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту	
					2020	2021
І.Вечірко	Рівень економічного ефекту, грн	129 806 579	201 043 157	188 944 444	55%	-6%
	Приріст продуктивності праці	56%	153%	-43%	-	-.
	Відносний економічний ефект	8	10	7	25%	-30%
М. К. Бургман	Термін окупності	0,12	0,10	0,14	-17%	40%
	Чиста приведена вартість, грн	122 340 673	169 226 730	143 559 478	38%	-15%
	Коефіцієнт економічної ефективності інвестицій	7,2	9,1	6,1	26%	-33%
Я. Фітценц	Дохід / Число співробітників, грн	4 046 794	5 469 487	6 823 476	35%	25%
	Коефіцієнт окупності інвестицій в ЛК	3,8	4,1	3,1	8%	-24%

Джерело: складено автором за даними підприємства

З таблиці 2.8. бачимо, що рівень економічного ефекту падає на 6% у 2021 році порівняно з 2019 роком, проте все ще є вищим ніж у 2019 році. Складність використання даного методу полягає в тому, що виокремити додатковий дохід від здійснення інвестицій в людський капітал неможливо в даному випадку, адже компанія завжди вкладає в людський капітал і неможливо визначити яким був би дохід без вкладень в ЛК. Крім того, на зміну доходу впливає чимало факторів окрім роботи працівників. Тому як ефект від інвестицій вважаємо отриманий компанією валовий прибуток, порівнюємо його з розміром інвестицій і досліджуємо показник в динаміці. Крім того, суттєвим недоліком даного показника є неврахування вартості грошей у часі.

Стосовно продуктивності праці, бачимо падіння у 2021 році на 43%, хоча у 2020 відбувся значний ріст (153%) порівняно з попереднім роком. За показником відносного економічного ефекту найменш ефективними є інвестиції у 2021 році, адже на кожную гривню інвестованих коштів досліджуване підприємство отримувало 7 грн, а в 2020 році – 10 грн.

За терміном окупності здійснені витрати були відшкодовані через місяць роботи ТОВ «ІОС» у 2019 році, менше ніж через місяць у 2020 році та менше ніж через два місяці. Таким чином вважаємо, що найефективніші інвестиції в людський капітал були здійснені у 2020 році, а найменш ефективні у 2021 році.

За показником чистої приведеної вартості найбільш ефективними є інвестиції в людський капітал також у 2020 році, адже у цей період спостерігається найбільша чиста приведена вартість за досліджуваний період (169 226 730 грн). У 2021 році чиста приведена вартість падає на 15%, проте все ще є вищою за значення у 2019 році.

Коефіцієнт економічної ефективності інвестицій М.К. Бургмана вважаємо найбільш точним, адже він враховує більшу кількість факторів впливу на ефективність, включно зі зміною вартості грошей у часі. Показник враховує те, що здійснення витрат відбувалось у різні проміжки часу протягом року та нестабільний валовий прибуток щомісяця. Значення даного коефіцієнта у 2019 році складає 7,2, це

означає, що на кожну гривню інвестицій в людський капітал, зроблених протягом 2019 року, компанія отримувала 7,2 гривень валового прибутку протягом 2019 року. У 2020 році даний коефіцієнт зріс на 26% і склав 9,1. У 2021 році показник зменшився до 6,1, тобто на 33% менше за значення коефіцієнта у 2020 році. Таким чином встановлюємо, що найбільша ефективність інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» спостерігалась у 2020 році, коли на кожну гривню інвестованих коштів припадало 9,1 грн валового прибутку. Найменша ефективність інвестицій в людський капітал була у 2021 році. Керівництво компанії встановило цільове значення коефіцієнта ефективності інвестицій в людський капітал на рівні 10. Мінімальне значення вважає 5.

За показником доходу, який приносить один співробітник компанії спостерігається зростання протягом усього досліджуваного періоду на 35% у 2020 році та 25% у 2021 році. Проте, важко встановити значення безпосередньо вкладень у персонал в зростанні даного показника.

За коефіцієнтом окупності інвестицій в людський капітал спостерігається та сама тенденція, що й за більшістю показників: найефективніші інвестиції в людський капітал у 2020 році, найменш ефективні – у 2021 році.

Врахування непрямого впливу досліджуємо через показник плинності кадрів, найменше значення якого спостерігалось у 2020 році (27%), а найбільше у 2019 році (31%).

Тож, за більшістю показників встановлено, що у 2021 році значно зменшилась ефективність інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» порівняно з попередніми досліджуваними періодами.

Отже, ТОВ «ІОС» надає великий спектр послуг у галузі аутсорсингу і є лідером на більшості ринків. Такі ринки послуг як ІТ-послуги, рекрутмент, бухгалтерські, клінінгові характеризуються високим рівнем конкуренції та боротьбою за кваліфіковані кадри. Персонал ТОВ «ІОС» є переважно молодим, на одного менеджера припадає близько чотирьох співробітників. Спостерігається значний ріст

чисельності співробітників. Посилюється значення забезпечувальних підрозділів. На підприємстві присутній високий рівень плинності кадрів. Продуктивність персоналу зросла у 2020 році більше ніж в 2 рази, проте у 2021 році знизилась на 43%.

Інвестиції в людський капітал ТОВ «ІОС» передбачають витрати на навчання співробітників, на охорону здоров'я, мобільність та мотивацію. За період з 2019 по 2021 роки спостерігається зростання суми інвестицій в людський капітал та зростання інвестицій в розрахунку на одного співробітника, що оцінюється позитивно.

Проте, структура інвестицій в людський капітал є розбалансованою, переважають витрати на мотивацію, в той час як витрати на охорону здоров'я займають не більше 2% за весь досліджуваний період. До того ж спостерігається тенденція до зростання частки витрат на мотивацію і зменшення витрат на інші види інвестицій.

Ефект від інвестицій у 2021 році є меншим ніж у 2020 році. Коефіцієнт економічної ефективності інвестицій зростає у 2020 році до значення 9,1, а у 2021 році падає на 33% і складає вже 6,1. В цілому, за більшістю показників, запропонованих різними науковцями, ефективність інвестицій в людський капітал є найвищою у 2020 році за досліджуваний період, а найнижчою у 2021 році. Це свідчить про необхідність впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності інвестицій в людський капітал, адже компанія вкладає все більше коштів в людський капітал щороку і внаслідок недостатньо ефективного інвестування недоотримує прибутки.

РОЗДІЛ III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності інвестицій в людський капітал підприємства

Заходи щодо підвищення ефективності інвестицій в людський капітал мають бути спрямовані на збалансування структури вкладень в людський капітал, підвищення віддачі від здійснених витрат. Для цього варто виявити фактори негативного впливу на ефекти від інвестування, встановити пріоритетні напрямки вкладень в людський капітал та визначитись із оптимальними обсягами інвестицій.

Враховуючи складну епідеміологічну ситуацію в країні та зростання невиходів співробітників через хворобу, варто зосередити увагу на оздоровленні працівників ТОВ «ІОС». Для цього пропонується впровадити медичне страхування та вітамінізацію персоналу. На сьогоднішній день, більшість міжнародних компаній пропонують медичне страхування співробітникам, яке є вагомим фактором при прийнятті рішень щодо працевлаштування кандидатами.

Таким чином, впровадження медичного страхування дозволяє одночасно вирішити ряд проблем, а саме: конкурувати з міжнародними компаніями за висококваліфіковані кадри, утримувати співробітників у компанії і найголовніше – покращувати здоров'я співробітників, тим самим підвищувати їх продуктивність та креативність, зменшувати час невиходів на роботу через хворобу, виплати на лікарняні та нерівномірне завантаження працівників.

Проаналізувавши страхові компанії на українському ринку, було встановлено, що найбільш вигідні умови представила «УНІКА». Компанія має високий відсоток покриття та різноманітні програми та послуги, які є можливість комбінувати. Ціни на послуги є середніми на ринку. Для порівняння цін на послуги корпоративного страхування було проаналізовано експрес-огляд ринку праці України за другий

квартал 2021 року, зроблений компанією ЕУ. Відповідно до звіту, середня сума річного страхового покриття на 1 особу складає від 162 177 грн до 252 802 грн, залежно від категорії персоналу. Ціни за страхову програму компанії «УНІКА» складають від 175 000 грн до 250 000 грн на рік за особу залежно від типу програми (стандарт, класика чи престиж). Крім того, компанія пропонує такі додаткові послуги як вакцинація (включно із вакциною проти коронавірусу), лікування онкологічних захворювань, стоматологія, корпоративний ліміт (додаткові 50 000 грн на будь-яку послугу) та лікувальний масаж.

Було розраховано суму інвестицій при 126 різних варіантах комбінування послуг на програм страхування. Найменший за вартістю варіант передбачав вкладення 1 145 540 грн на рік при покупці програми «Стандарт» для всіх співробітників, які працюють більше двох років у компанії. Найбільший за вартістю варіант коштуватиме 3 380 992 грн на рік і передбачатиме програму «Престиж» і додаткові послуги вакцинації та корпоративного ліміту для всіх співробітників, які працюють більше одного року. Оптимальним варіантом є покупка 100% покриття програми «Стандарт» для всіх співробітників, які працюють більше року разом з 100% покриття програми «Класика» для топ менеджменту компанії з додатковими послугами вакцинації та корпоративного ліміту. Вартість такого варіанту складає 2 294 458 грн за рік.

Таким чином, співробітники матимуть можливість звертатись до лікаря одразу при перших симптомах захворювання у будь-який зручний час та проходити профілактичні огляди. Очікується, що це сприятиме зменшенню кількості випадків захворювання та скороченню терміну лікарняних відпусток.

Крім того, так як медичне страхування не передбачає оплату вітамінів, пропонується здійснювати вітамінізацію співробітників. Адже покращення імунітету має суттєвий вплив на частоту та інтенсивність захворювань. Вітамінізація передбачає, по-перше, закупку фруктів до офісу, по-друге, сезонну закупку вітамінних препаратів для всіх співробітників, по-третє, оплату вітамінів у випадку,

якщо співробітник принесе заключення лікаря про дефіцит певного вітаміну в організмі працівника. Орієнтовна сума витрат на вітамінізацію в рік складе 200 000 у розрахунку на чисельність співробітників станом на 31.12.2021 року.

Так як інвестиції у навчання співробітників у 2021 році були критично низькі, а відсоток проходження співробітниками навчальних курсів значно знизився порівняно з попереднім періодом, то пропонується розробити обов'язкові онлайн-курси для всіх співробітників ТОВ «ІОС». Онлайн-курси передбачатимуть спеціальну платформу, на якій будуть викладені навчальні матеріали для кожної посади по рівнях складності та спеціальні тести. Це дозволить моніторити проходження курсів кожним співробітником та оцінювати ефективність їх освоєння.

Очікується, що навчальні матеріали будуть представлені у вигляді відео уроків з прикладами застосування нових знань. Проходження навчання буде обов'язковим після завершення випробувального терміну, на початку року та у окремих випадках необхідності освоєння нових сучасних тенденцій. Ефективність проходження навчальних курсів може бути використана при оцінюванні персоналу, вирішенні питання щодо його кар'єрного просування та підвищення рівня винагороди.

Перевагами інвестицій у створення онлайн-курсів для співробітників ТОВ «ІОС» є періодичність та організованість навчального процесу, підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників, що сприятиме зростанню продуктивності та відповідності вимогам сучасного ринку. Недоліками інвестування у даний проект є складність та довготривалість його реалізації. Адже необхідно спочатку замовити послуги створення такої онлайн-платформи, потім знайти фахівців, які зможуть створити відповідний навчальний контент для кожної посади. Наступним кроком буде протестувати систему на зрозумілість, об'єктивність оцінювання, відсутність лагів тощо. І останнім етапом є донесення до співробітників інформації щодо необхідності та правил використання навчальних курсів.

Окрім інвестицій в навчання і охорону здоров'я співробітників, важливим є вкладення в мотивацію працівників. Впродовж досліджуваного періоду компанія

найбільше вкладала коштів в мотивацію співробітників. Проте, як видно із розрахунку показників ефективності інвестування в людський капітал, вкладення є недостатньо результативними і потребують покращення. Тому пропонуємо перегляд системи мотивації, а саме - впровадження системи КПЕ.

Прив'язка результатів роботи співробітників до певних показників зробить систему мотивації більш прозорою та зрозумілою для персоналу. Співробітники мають бачити чіткий взаємозв'язок між якістю та продуктивністю їхньої праці та матеріальним заохоченням. Для кожної посади пропонуємо встановити від 3 до 5 показників ефективності роботи і залежно від відхилення від нормативного значення надавати бали кожному показнику. Враховуючи вагу кожного показника, маємо розраховувати суму балів для кожного співробітника. Кожному балу має відповідати певна сума коштів або відсоток від валового прибутку, у випадку працівників комерційних відділів. Таким чином вирішується проблема несправедливості винагороди. Недоліком даного заходу є складність та довготривалість реалізації. Адже для впровадження системи КПЕ на ТОВ «ІОС» необхідно здійснити такі кроки:

- по-перше, визначитись із відповідальним за реалізацію проекту;
- по-друге, скоординувати роботу всіх підрозділів для того, щоб вони надали інформацію про наявну систему мотивації для її аналізу;
- по-третє, організувати зустріч із топ менеджментом компанії для становлення ключових цілей підприємства на наступний рік, з керівниками підрозділів для визначення особливостей роботи, проблемних аспектів та точок росту, зі співробітниками відділів для визначення складностей у роботі;
- по-четверте, сформувати ключові показники ефективності для кожної посади та здійснити розрахунок даних показників за минулі періоди;
- по-п'яте, узгодити з керівництвом остаточну версію ключових показників ефективності;
- по-шосте, сформувати модель у програмному забезпеченні та ознайомити всіх співробітників компанії з новою системою мотивації.

На першому етапі існують такі варіанти дій: залучення експерта ззовні або надання повноважень внутрішній особі. Перевагою залучення зовнішнього експерта є високий рівень професіоналізму та відносна швидкість реалізації проекту. Недоліком є достатньо висока ціна за такі послуги та ризиковість. Адже провайдер не знає особливостей діяльності компанії і не здійснює глибокого аналізу. У випадку якщо система КПЕ не буде ефективна для даного підприємства, провайдер не зобов'язаний оновлювати систему, для цього необхідно буде платити знову.

Натомість внутрішній працівник буде мати можливість протестувати систему мотивації та вдосконалювати її. Крім того, внутрішній працівник знає всі особливості діяльності компанії і зможе підлаштувати систему мотивації під ТОВ «ІОС». Більшість проблемних аспектів важко виявити впродовж короткого терміну. Проаналізувавши переваги та недоліки зазначені вище, пропонуємо надати повноваження перегляду діючої системи мотивації та впровадження системи КПЕ HR-аналітику ТОВ «ІОС». Адже для якісної реалізації проекту необхідно чимало часу та специфічні знання особливостей діяльності конкретно досліджуваної компанії. Крім того, заробітна плата внутрішнього спеціаліста за півроку буде нижчою за ціну вартості проекту, тому ризик залучення зовнішнього провайдера є невиправданим.

Орієнтовна сума витрат на реалізацію даного інвестиційного проекту розраховується шляхом визначення у відсотках частини орієнтованого робочого часу усіх залучених працівників до реалізації проекту, трансформація робочого часу у кошти відповідно до ставок заробітних плат та їх сумуванням.

Для ефективної мотивації співробітників замало системи показників, важливо також, щоб фактично отримана заробітна плата працівників була не нижче середньої по ринку та відповідала очікуванням співробітників. Наразі середня заробітна плата більшості співробітників є нижчою ніж оплата праці за аналогічний функціонал на інших підприємствах. Це один з факторів високої плинності кадрів, проблем із найманням висококваліфікованих кадрів та продуктивністю співробітників. Для того, щоб залишатись в ринку, компанія має слідкувати за тенденціями зміни заробітної

плати в Україні. Зробити це можна шляхом покупки оглядів заробітних плат, які роблять консалтингові компанії або здійснити моніторинг заробітних плат власними силами.

Загальноринковий огляд не буде достатньо точним, адже ринок аутсорсингу є специфічним, а покупка спеціалізованого огляду буде коштувати більше 2000\$. Тому пропонуємо здійснювати моніторинг заробітних плат за допомогою сайтів пошуку роботи та внутрішньою CRM-системою працівниками HR відділу: рекрутерами, аналітиками, менеджерами. Дана робота є доволі трудомісткою, проте матиме високу точність результатів.

Витрати на реалізацію даного проекту складуть витрати фонду оплати праці відповідальних осіб та сума, на яку варто збільшити фонд оплати праці співробітників компанії. Встановлено, що ринкові заробітні плати співробітників є в середньому на 20% вищими, ніж на ТОВ «ІОС», тому орієнтовна сума інвестицій складе 1 061 392 грн.

Так як більшість співробітників компанії молоді амбіційні люди, для яких пріоритетним є можливість кар'єрного просування, то для підвищення мотивації персоналу до ефективної праці варто розробити програму кар'єрного просування. Дана програма має передбачати ієрархію в межах однієї спеціальності та чіткі критерії переходу від одного рівня до іншого. Кожна спеціальність повинна мати від 3 до 5 рівнів: стажер, молодший співробітник, спеціаліст, старший спеціаліст та менеджер. В межах кожного рівня мають бути прописані посадові обов'язки, зона відповідальності, досвід та «виделка» заробітної плати. На кар'єрне просування мають впливати ключові показники ефективності, досвід, ефективність проходження навчальних курсів, результати щорічного оцінювання за методом 360 °.

Покращення потребує й система бенефітів компанії. Наразі до неї включаються витрати на корпоративні заходи, мобільний зв'язок, корпоративне таксі, подарунки до свят та оплата спортивної зали. Дані витрати складають суттєву частину усіх інвестицій в людський капітал компанії. Проте не для всіх співробітників ці пільги є

потрібними. Таким чином здійснювати інвестиції не приносять бажаного ефекту. Тому пропонуємо створити «кафетерій пільг». Це означає створення кількох пакетів пільг та надання співробітникам право обрати один. Наприклад, можуть бути такі пакети: «сімейний» (констовари для дітей, білети у цирк, театр, кіно, тощо, послуги няні, хімчистки, клінінгу); «оздоровчий» (йога/басейн/спортзал, масаж, послуги психолога); «діловий» (Паркомісце/проїзні, ж/д/автобусні/авіаквитки, пільги на іпотеку, бізнес конференції, онлайн бібліотека); «відпочинковий» (тур-поїздка закордон або по Україні на 2 особи).

Такі «кафетерії пільг» дозволять співробітникам обирати те, що буде для них найбільш корисним, таким чином підвищиться лояльність до компанії і мотивація до якісної праці на благо репутації та розвиток підприємства. Вартість кожного такого пакету пільг становитиме 20 000 грн на 1 співробітника на рік. Наразі це ті самі кошти, які витрачаються на бенефіти. Проте складність у реалізації даного проекту полягає у тому, щоб знайти партнерів для надання таких послуг зі знижкою для компанії. Вважаємо, що для цього знадобиться до 30 днів середньому. На проведення опитування серед співробітників та здійснення закупівель необхідно буде близько тижня. Витратами на реалізацію даного проекту вважаємо витрати робочого часу відповідального співробітника у гривнях відповідно до його окладу.

Для того, щоб інвестування коштів в людський капітал приносило бажаний ефект необхідно швидко та якісно здійснювати HR-аналітику компанії, яка передбачає ряд показників стосовно ефективності роботи підрозділів та окремих співробітників, спрямування коштів на персонал та ефективність їх віддачі. Наразі компанія розраховує показники в програмі Microsoft Excel, що займає багато часу і робить процес трудомістким і складним у візуальному сприйнятті. Відповідно ускладнюється процес прийняття управлінських рішень стосовно інвестиції в людський капітал. Тому пропонуємо переведення HR-аналітики на програму Power BI, яка на сьогоднішній день є найзручнішим інструментом для аналітики сучасних підприємств за думкою провідних експертів у сфері аналітики. Для реалізації даного заходу необхідно:

по-перше, завантажити на випробувальний термін програму Power BI Desktop та зареєструватись у службі Power BI;

по-друге, пройти навчальні курси по використанню даного програмного забезпечення;

по-третє, сформувати бази даних та завантажити їх у програму;

по-четверте, побудувати модель та здійснити розрахунок показників;

по-п'яте, сформувати висновки щодо отриманих результатів та надати рекомендації управлінських рішень стосовно персоналу.

Враховуючи середній показник підвищення ефективності роботи підприємства від використання програмного продукту очікується підвищення продуктивності праці на 25%. Сума здійснених інвестицій складається з вартості програми (120\$) та оплати праці спеціаліста. Курси із застосування програми пропонуємо використовувати безкоштовні, так як вони містять достатньо необхідного матеріалу.

Застосування Power BI дозволить й економити час аналітика та СЕО компанії. У Power BI вбудована функція миттєвих відповідей на будь-які питання стосовно показників. Доступна також зручна мобільна версія, що дозволяє бачити аналітику і працювати з нею навіть в дорозі. Дана програма дозволить бачити чіткіше усі проблемні аспекти і швидко усувати їх, а також допоможе ефективніше спрямовувати грошові потоки.

Сума витрат на запропоновані заходи для підвищення ефективності інвестицій в людський капітал компанії ТОВ «ІОС» та час їх впровадження представлені у таблиці 3.1. Найбільше коштів потребує впровадження медичного страхування, а найменше – програма кар'єрного просування. Найдовший час реалізації проекту впровадження КПЕ (орієнтовно 180 днів), найменше часу займає вітамінізація співробітників.

Таблиця 3.1

Заходи щодо підвищення ефективності інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС»

№	Заходи покращення	Орієнтовна сума витрат, грн	Орієнтовний час впровадження, днів
1	Впровадження системи медичного страхування	2 294 458	7-10
2	Впровадження онлайн-курсів навчання	1 500 000	60-90
3	Перегляд системи мотивації (впровадження системи КПЕ)	100 000	180
4	Переведення HR-аналітики в програму Power BI	18 596	14
5	Встановлення заробітної плати вище за ринкову	1 061 392	30
6	Розробка програми кар'єрного просування	15 000	14
7	Вітамінізація співробітників	200 000	3-4
8	Створення «кафетерію пільг»	20 000	37

Джерело: складено автором

Отже, для підвищення ефективності інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» було запропоновано впровадження системи медичного страхування, онлайн-курсів навчання, системи КПЕ, вітамінізації, «кафетерію пільг», встановити оплату праці вище за ринкову, розробити програму кар'єрного просування та переведення HR-аналітики в програму Power BI. Для реалізації даних заходів необхідно 5 209 446 грн та менше ніж півроку. Дані заходи мають на меті збалансування структури інвестицій в людський капітал та посилення віддачі від інвестицій. Частка витрат на оздоровлення персоналу буде значно більше за рахунок медичного страхування та вітамінізації, також значно збільшиться частка витрат на навчання працівників. Найбільшу частку все ще займатимуть витрати на мотивацію, адже залишаться витрати на корпоративні заходи та подарунки й додаватимуться нові витрати. Проте структура стане більш збалансованою. Очікується зростання рівня лояльності до компанії, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності, тобто посилення ефектів від інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС».

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності інвестицій в людський капітал підприємства

Всі запропоновані заходи щодо підвищення ефективності інвестицій в людський капітал були розглянуті на ТОВ «ІОС». У таблиці 3.2. представлені управлінські рішення стосовно запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Заходи щодо підвищення ефективності інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС»

№	Заходи покращення	Управлінське рішення	
		Впровадити з 01.01.2022	Впровадити з 3 кварталу 2022
1	Впровадження системи медичного страхування	+	
2	Впровадження онлайн-курсів навчання	+	
3	Перегляд системи мотивації (впровадження системи КПЕ)	+	
4	Переведення HR-аналітики в програму Power BI	+	
5	Встановлення заробітної плати вище за ринкову		+
6	Розробка програми кар'єрного просування	+	
7	Вітамінізація співробітників	+	
8	Створення «кафетерію пільг»		+

Джерело: складено автором

З таблиці 3.2. можна побачити, що у січні були реалізовані такі заходи як впровадження системи медичного страхування, переведення HR-аналітики в програму Power BI, розроблення програми кар'єрного просування та вітамінізація співробітників. Почалась реалізація впровадження онлайн-курсів навчання та системи КПЕ для співробітників. На другу половину 2022 року заплановано встановлення заробітної плати вище за ринкову та створення «кафетерію пільг».

Розрахуємо коефіцієнт економічної ефективності інвестицій в людський капітал М.К. Бургмана з урахуванням додаткової суми витрат на запропоновані заходи та прогнозованим ефектом від здійснених інвестицій. До витрат віднесемо аналогічну суму витратам 2021 року, враховуючи розбіжність в часі та додаткові витрати на

запропоновані заходи, вважаючи, що більшість з них здійснюються на початку року і частина у другому півріччі. Фактичний ефект, який можливо розрахувати, зможемо спостерігати вже з початку 2022 року. Термін дії ефекту від медичного страхування буде помітний протягом дії терміну поліса, тобто рік. Вважаємо, що ефект від вітамінізації зберігається на пів року після приймання вітамінів. Збільшення заробітної плати вище за ринкову є актуальним допоки ринкові значення не піднімуться знов, переважно це один рік.

Термін ефекту від навчання зберігатиметься доки знання будуть актуальними. Система КПЕ, HR-аналітика, кар'єрне просування та зміна у системі бенефітів міститимуть більш довготривалий ефект, який матиме непрямий характер. Для розрахунку ефекту від інвестування розрахуємо втрати компанії від довготривалих лікарняних відпусток співробітників шляхом множення валового прибутку, який приносить один співробітник компанії за день на кількість невиходів на роботу через хворобу і на кількість співробітників у 2021 році. Втрати у 2021 році склали 16 338 713,4 грн за рік. Враховуючи, що у 2022 році очікувалось щорічне зростання цін на 20%, то втрати склали б 23 691 134,5 грн. За допомогою проведення вітамінізації та впровадження медичного страхування очікується зменшення середньої кількості днів лікарняної відпустки з 24 до 7 днів, опираючись на статистичні дані страхової компанії «УНІКА». Таким чином, очікується отримання додаткових 16 781 220,25 грн валового прибутку у 2022 році.

Також при розрахунку ефекту від інвестування варто врахувати очікуване зростання продуктивності співробітників внаслідок більш ефективного використання HR-аналітики, за статистичними даними компанії Microsoft.

Таким чином враховуючи все вище зазначене та привівши значення до теперішньої вартості для ефективного порівняння коефіцієнтів ефективності інвестицій в людський капітал, отримали значення показника 7,56. Це означає, що на одну гривню здійснених інвестицій у 2022 році очікується 7,56 грн ефекту від інвестування, що на 1,49 грн більше ніж у минулому році.

Також розрахуємо продуктивність працівників у січні 2022 року, тобто після реалізації більшої частини запропонованих заходів, та порівняємо її з продуктивністю у січні 2021 року, враховуючи фактор зміни вартості грошей у часі (для цього застосуємо річну ставку дисконту 10,6%). Для порівняння обрані ці два періоди, адже розраховувати дані за перший квартал 2022 року буде не репрезентативно внаслідок нестабільної ситуації на ринку через війну в Україні. Порівняння показників з груднем 2021 року також не буде відображати дійсність, адже у ТОВ «ІОС» спостерігається певна сезонність попиту. Таким чином, продуктивність праці в січні 2022 року зросла на 15% порівняно з січнем 2021 року (з 94,8 тис. грн валового прибутку, принесеного одним співробітником до 109,02 тис. грн).

Отже, більшість запропонованих заходів були впроваджені у січні 2022 року. В той же час спостерігається підвищення продуктивності праці у січні 2022 року на 15% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Тому можемо вважати запропоновані заходи ефективними. Крім того, очікувалось зростання віддачі від інвестицій в людський капітал у 2022 році до 7,56 грн ефекту з однієї гривні вкладень, що на 1,49 грн більше, ніж у минулому періоді. Крім того, впровадження запропонованих заходів сприятиме збалансуванню структури інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС». Недоліком деяких запропонованих заходів є довготривалість впровадження. Найбільше часу потребує впровадження системи КПЕ на підприємстві – приблизно пів року. Проте, очікується, що ефект від впровадження даного заходу буде довготривалим, так само як і ефекти від програми кар'єрного просування та створення «кафетерію пільг». Тобто, запропоновані заходи не лише включають різні види інвестицій в людський капітал, а й спрямовані на отримання як короткочасних, проте миттєвих, так і розтягнутих в часі, проте довготривалих ефектів. А також заходи є різними за вартістю реалізації. Тож, запропоновані заходи підвищення ефективності інвестицій в людський капітал є оптимальними за вартістю, часом впровадження та очікуваними ефектами віддачі.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретико-методичні аспекти інвестування в людський капітал на підприємстві, оцінено ефективність інвестування в людський капітал на ТОВ «ІОС» та обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності вкладень в людський капітал на підприємстві.

Основні наукові та науково-практичні результати представленої роботи дозволяють зробити такі висновки:

1. Отримані результати дослідження показали, що на сьогоднішні у поглядах науковців стосовно визначення сутності інвестицій в людський капітал існують певні розбіжності. Не варто ототожнювати поточні витрати компанії на персонал з інвестиціями в людський капітал. Важливо враховувати особливості інвестицій в людський капітал, порівняно з іншими видами інвестицій підприємства. Зваживши усі позитивні та негативні ознаки, притаманні запропонованим авторами підходам до трактування даної категорії, визначено, що найбільш повно розкриває дане поняття А.Ю. Шахно. Отже, інвестиції в людський капітал – це всі цілеспрямовані витрати на формування та розвиток людини в грошовій або іншій формі, які сприяють вдосконаленню професійного та інтелектуального зростання людини, підвищенню продуктивних здібностей, розвитку творчості та креативності, що приносить в майбутньому дохід як індивіду, так і компанії та суспільству в цілому.

2. Дослідження встановило, що в науковій літературі виділяють чимало різних видів інвестицій в людський капітал, проте основними вважаються чотири – інвестиції в навчання, охорону здоров'я, мотивацію та мобільність. Інвестиції в навчання передбачають витрати на оплату курсів, тренінгів, конференцій та підвищення кваліфікації. До інвестицій в охорону здоров'я співробітників відносять профілактику захворювань, корпоративне медичне страхування, витрати на покращення ментального здоров'я, заходи на підтримку здорового способу життя, в тому числі заняття спортом, правильне харчування, відпочинок. Інвестиції в мобільність

співробітників передбачають витрати на переміщення співробітників й заходи щодо мінімізації втрат від високої мобільності персоналу. Інвестиції в мотивацію спрямовані на збільшення внутрішніх та зовнішніх стимулів до ефективної праці.

3. У роботі було проаналізовано переваги та недоліки різних методів оцінки ефективності інвестицій в людський капітал підприємства. Встановлено, що найбільш точним є коефіцієнт економічної ефективності інвестицій в людський капітал М.К. Бургмана, який враховує зміну вартості грошей у часі та тривалість ефекту від інвестування. Проте даний показник не може враховувати непрямі ефекти від інвестування в людський капітал, тому доцільно разом із зазначеним вище показником використовувати й інші для більш ефективної оцінки.

4. На основі проведеної організаційно-економічної характеристики ТОВ «ІОС» та аналізі його конкурентного середовища нами були зроблені наступні висновки:

- організаційно-правова форма ТОВ «ІОС» відповідає розмірам, особливостям та стратегії розвитку підприємства;
- організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що передбачає підпорядкування голові підприємства та взаємозв'язки між функціональними підрозділами;
- ТОВ «ІОС» працює на ринку аутсорсингу і надає широкий спектр різноманітних послуг, що дозволяє компанії диверсифікувати ризики. За Класифікацією видів економічної діяльності в Україні не передбачено номера для послуг аутсорсингу, тому компанія зареєструвала великий перелік кожної окремої наданої послуги як окремий вид діяльності;
- ТОВ «ІОС» здійснює реалізацію аутсорсингу бізнес-процесів, послуг та ІТ-аутсорсингу. У структурі наданих послуг компанії переважають послуги аутстафінгу та лізингу персоналу (52% і 40,2% відповідно);
- ТОВ «ІОС» є лідером на ринку сфери послуг з кадрового діловодства, управління персоналом, охорони праці та фасіліті. На ринку лізингу персоналу ТОВ

«ІОС» є беззаперечним лідером, адже працює з найбільшим клієнтом України у цій сфері – клієнтом «Нова Пошта».

5. Проведений комплексний аналіз стану, динаміки та структури людського капіталу підприємства констатує:

- зростання середньооблікової чисельності співробітників протягом досліджуваного періоду на 8% у 2020 році та на 6% 2021 році;
- зростання частки працівників забезпечувальних підрозділів у 2020 році з 31% до 34%, зменшення частки менеджменту компанії до 19 % у 2021 році;
- зростання частки людей до 30 років протягом досліджуваного періоду та частки жінок;
- зростання загальної плинності кадрів у 2021 році порівняно з 2020 роком з 27% до 30%, зменшення продуктивності 1 працюючого на 43% у 2021 році порівняно з 2020 роком;
- суттєве зменшення відсотку співробітників, які пройшли навчальний курс протягом року з 30% у 2020 році до 4% у 2021 році;
- зростання не виходів через хворобу 1 співробітником з 11 днів на рік у 2019 році до 37 днів у 2020 році та зменшення до 24 днів у 2021 році.

6. Аналіз ефективності інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС» показав, що ефект від інвестицій у 2021 році є меншим ніж у 2020 році. Коефіцієнт економічної ефективності інвестицій зростає у 2020 році до значення 9,1, а у 2021 році падає на 33% і складає вже 6,1. В цілому, за більшістю показників, запропонованих різними науковцями, ефективність інвестицій в людський капітал є найвищою у 2020 році за досліджуваний період, а найнижчою у 2021 році. Інвестиції в людський капітал ТОВ «ІОС» передбачають витрати на навчання співробітників, на охорону здоров'я, мобільність та мотивацію. За період з 2019 по 2021 роки спостерігається зростання суми інвестицій в людський капітал та зростання інвестицій в розрахунку на одного співробітника, що оцінюється позитивно. Проте, структура інвестицій в людський

капітал є розбалансованою, значно переважають витрати на мотивацію (91,95% у 2021 році).

7. У відповідності до отриманих результатів оцінки ефективності інвестицій в людський капітал на підприємстві було запропоновано такі заходи покращення:

- Впровадження системи медичного страхування;
- Впровадження онлайн-курсів навчання;
- Перегляд системи мотивації (впровадження системи КПЕ);
- Переведення HR-аналітики в програму Power BI;
- Встановлення заробітної плати вище за ринкову;
- Розробка програми кар'єрного просування;
- Вітамінізація співробітників;
- Створення «кафетерію пільг».

8. Для перевірки ефективності запропонованих заходів було розраховано коефіцієнт економічної ефективності інвестицій в людський капітал М.К. Бургмана на базі приведених до теперішньої вартості прогнозних валових прибутків та запропонованої суми інвестицій в людський капітал для реалізації заходів. Розрахований коефіцієнт становив 7,56, що на 1,49 більше за розрахункове значення цього ж коефіцієнта за 2021 рік. Крім того, більшість запропонованих заходів були реалізовані у січні 2022 року, а продуктивність праці у цей період збільшилась на 15% порівняно з аналогічним показником попереднього року.

На нашу думку, подані висновки та пропозиції дозволять підвищити ефективність інвестицій в людський капітал ТОВ «ІОС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку. Донецьк, 2007. 348 с.
2. Атамась В.О. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування в сучасних умовах господарювання. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів доп. учасн. IV Всеукр. наук.-прак. конф. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 32.
3. Баєва, О. І. Мобільність людського капіталу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: матеріали VII наук.–практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 15 листоп. 2019 р. – Харків : НФаУ, 2019. – С. 188– 190.
4. Белінська Я., Шараєнко О. Особливості оцінки людського капіталу. 2021. – С. 168-173.
5. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство*: електронне наук. вид. Мукачево : МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166-171.
6. Бицюра В.В. Людський капітал як рушійна сила конкурентоспроможності та розвитку національної економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2017. Вип. 34. С. 114-123.
7. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Видавництво: Кондор, 2016.
8. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020.
9. Бублик М., Копач Т., Линда Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 4. – С. 113-120.

- 10.Бургман М. К. Оцінка ефективності інвестицій в людський капітал на основі системи багатфакторних моделей. Інвестиції: практика та досвід № 17. 2013. – С. 22-25.
- 11.Вечірко І. Проблеми оцінки ефективності інвестування в людський капітал підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. – Вип.49. – С. 63-65.
- 12.Волошина С.В Видовий склад інвестицій у людський капітал підприємства. Науковий вісник ХДУ, 2014. № 6 (2).
- 13.Головай Н. М., Сисоєва І. М. Людський капітал підприємства в умовах постіндустріальної економіки. Розвиток бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні: теорія, практика та професійна етика: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Ірпінь, 2020. – С. 34-36.
- 14.Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22,ст.144). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 15.Грішнова О. Брінцева О. Формування людського капіталу у сфері охорони здоров'я: проблеми та напрями зменшення фіктивізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2019.
- 16.Грішнова О.А., Колот А.М., Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота: КНЕУ, 2009. С. 711.
- 17.Дзямулич М.І., Кльоц Я.М. Методи оцінки інвестицій в людський капітал. XI Міжнародна науково-практична конференція: «Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством». 2019. – С. 18-20.

- 18.Дзямулич М.І., Кльоц Я.М. Особливості формування людського капіталу підприємства. XI Міжнародна науково-практична конференція: «Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством». 2019. – С. 16-18.
- 19.Дмитрук С. М. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика, 2014. № 1. – С. 357-361. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_59
- 20.Довгань Т.І. Аутсорсинг та аутстафінг персоналу як інструменти підвищення ефективності підприємства. POLIT. Challenges of science today. 5-9 April 2021. – С. 33-36.
- 21.Дядик Т.В., Погребняк Л.П. Інвестиції в людський капітал. Інноваційні стратегії формування і використання людського капіталу. 2018.
- 22.Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / М. В. Загірняк; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. С. 736 .
- 23.Єпіфанова І. Ю., Сидорук В.О. Інвестування в людський капітал на підприємствах як фактор підвищення потенціалу підприємства. 2021.
- 24.Єпішкін І.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». М.: МИИТ, 2013, – С. 19.
- 25.Журавський В.В. Вплив лояльності персоналу на імідж компанії. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів доп. учасн. IV Всеукр. наук.-прак. конф. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 157.
- 26.Забаштанський М., Сирбу І. Концептуальні засади стимулювання праці персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 45-52.
- 27.Захарова О. Інвестиції у людський капітал як активатор інноваційного розвитку економіки України. VII міжнародна науково-практична конференція «Стратегії

- глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2020 – С. 126.
- 28.Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник, Центр учбової літератури, 2009
 - 29.Кавецький В.В. Модель оцінювання людського капіталу підприємства. Матеріали XLV науковопрактичної конференції. – Вінниця: ВНТУ, 2016.
 - 30.Кавецький В.В. Моделювання доцільності інвестицій в людський капітал підприємства. 2020.
 - 31.Кавецький В.В. Розробка підходів до комплексної оцінки ефективності інвестування в людський капітал підприємства. International scientific integration. Секція Менеджмент і маркетинг. 2020.
 - 32.Кавецький В.В., Кавецька А.В. Оптимізація інвестицій в людський капітал організації на основі узгодженої мети.
 - 33.Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. – 498 с.
 - 34.Калиняк Ю., Романова Ю., Кривешко О. Напрями підвищення ефективності управління людським капіталом на підприємстві. IV міжнародна науково-практична конференція «Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні». 2019. – С. 308-310.
 - 35.Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С.233-250.
 - 36.Клименко О.Ю. Трудовий фактор у системі соціально-економічного розвитку суспільства. Науковий вісник ДДФА : зб. наук. праць. № 2. 2009. — С. 23-34.
 - 37.Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.

- 38.Коваленко О.В Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 84-91.
- 39.Козакевич А.С. Оцінка ефективності інвестицій в людський капітал підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2019. №1(39). – С. 191-197.
- 40.Козловський А.Т. Методика оцінки інтелектуального капіталу як елемент інвестиційного контролінгу на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2017. Вип. 34. С. 203-215.
- 41.Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
- 42.Кундря-Висоцька О. П. Людський капітал як об'єкт обліку та інструмент генерації конкурентоспроможності підприємства. 2020.
- 43.Курило А. М. Розвиток людського капіталу на підприємстві. 2021.
- 44.Макконел К.Р., Брю С.Л. Економікс: принципи, проблеми і політика. - Т.2. - М: Республіка, 1992.
- 45.Мантур-Чубата О.С., Рудь В.Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 150
- 46.Мірошніченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 1. 2022. – С. 22-30.
- 47.Ночка М. П. Аналіз класифікації видів інвестицій в людський капітал. Теорія та практика управління ринковою економікою : матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції (Одеса, 28 серпня 2020 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. – С. 12-15.
- 48.Овчаренко Л.В. Вплив тінізації ринку праці на якість людського капіталу. Збірник кримінологія. Ч.2. 2020. – С. 47-50.

- 49.Плікус І.Й. Людський капітал та інноваційний розвиток в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – С. 298-325.
- 50.Постна К. Інвестиції в людський капітал. LV наукова конференція здобувачів вищої освіти «День науки – 2021». – С. 240-243.
- 51.Прийма С., Вовк В.Р. Ринок аутсорсингу в Україні. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 56. 2019. – С. 92-102.
- 52.Ревуцкий Л.Д. К вопросу о результативности использования человеческого капитала предприятий и методах его определения. Аудит и финансовый анализ, 2010. № 2.
- 53.Саінчук А.О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. Економічний вісник Донбасу №2(56), 2019. – С. 135-143.
- 54.Сакун Л.М. Запровадження аутсорсингу в Україні в умовах мінливого середовища. Економічний форум 3. 2020. – С. 79-83.
- 55.Самборська О.Ю. Ретроспектива дефініції сутності людського капіталу на його змісту. Інноваційна економіка. – 5-6 [88]. 2021. – С. 43-50.
- 56.Сахненко О. І., Сахно І. В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. Інвестиції: практика та досвід № 11. 2019. – С. 50-55.
- 57.Серікова Т. М., Лагодієнко Н. В. Сучасний стан та перспективи розвитку бухгалтерського аутсорсингу в Україні. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 1. – С. 308-312.
- 58.Спірідонова К.О. Використання аутстафінгу для підвищення ефективності діяльності українських підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (01) 2016. – С. 70-74.

59. Стец І.І. Форми нестандартної зайнятості і можливості їх використання українськими підприємствами у сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 6. 2015. – С. 499-504.
60. Стратійчук В.В. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів доп. учасн. IV Всеукр. наук.-прак. конф. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. С.687.
61. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Серія Економіка*. 2015. Вип. 2(4). Част. 2. С. 115-120.
62. Чорна О.А. Інструменти управління розвитком людського капіталу на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenti-upravlinnya-rozvitkom-lyudskogo-kapitalu-na-promislovomu-pidpriemstvi/viewer>
63. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету* № 1. 2021. – С. 226-232.
64. Шахно А.Ю. Інвестування в людський капітал як чинник зростання конкурентоспроможності національної економіки: матеріали Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції (Кривий Ріг, 1–31 березня 2020 року). Кривий Ріг: КНУ, 2020. С.114-119.
65. Шахно А.Ю. Особливості інвестиційного процесу в розвиток людського капіталу в умовах підприємницької діяльності. *Розвиток промисловості та суспільства*. 2021. – С. 128.
66. Шевченко Д.В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. *Інноваційна економіка*. – 5-6 [88]. 2021. – С. 51-56.

- 67.Шегда А. В., Запухляк І. Б., Онисенко Т. С. Лідерство через призму управлінських якостей. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2019. Вип. 38. С. 30-36.
- 68.Шегда А.В. Менеджмент : учебник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2006. 645 с.
- 69.Яковлєв А.І. Економіка підприємства: магістерський курс : навчальний посібник./ за ред. проф. А.І. Яковлєва, доц. Ларки Л.С. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 516 с.
- 70.Янковий О.Г. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 вересня 2016 р. Одеса, Атлант, 2016. С. 426.
- 71.Яценко О. М., Горбунов М. П. Інвестиції в людський капітал як ефективна стратегія сучасних компаній лідерів. Вісник НТУ «ХПІ» № 48(1324). Серія: Економічні науки. 2018. – С. 16-20.
- 72.Chernyshova Administrative aspects of the labour conditions change's organization for increase of personnel work's productivity / ECONOMICS: time realities №4(32), 2017
- 73.Elyse Simek 5 Innovative Employee Training Techniques You Must Consider/ Learning and Development, 2018
- 74.Justin Doran The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms/ The Irish Journal of Management, 2017
- 75.Klimova Modern Forms of Business Cooperation: Clusters and Networks Overview/ European Journal of Social Sciences – Volume 40, Number 1, 2013
- 76.Klymchuk The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. Marketing and Management of Innovations, 1, 2018. 218-234.

- 77.MD DOM, Faizal Rashidi; AHMAD, Abdul Murad. The importance of human capital management in developing quality human capital. *International Journal of Business and Economy*, v. 2, n. 1, p. 42-46, mar. 2020.
- 78.Niklas Gohl, Peter Haan Working Life and Human Capital Investment: Causal Evidence from Pension Reform. IZA – Institute of Labor Economics. 2020.
- 79.Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects International Labour Office – Geneva: ILO, 2016
- 80.Sonia Bhalotra, Damian Clarke The Twin Instrument: Fertility and Human Capital Investment. *Journal of the European Economic Association*, Volume 18, Issue 6, December 2020, Pages 3090–3139.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення категорії «людський капітал підприємства»

Автор	Визначення
Антонюк В.П.	Людський капітал підприємства — це сукупність всіх працівників підприємства з притаманними їм загальними та професійними знаннями, уміннями, досвідом, мотивацією та енергією, культурою праці [1].
Волошина С.В.	Людський капітал підприємства вбирає в себе сукупність знань, досвіду, навичок і здібностей фізичних осіб, що беруть участь в діяльності підприємства задля отримання економічних і соціальних вигод [12].
Грішнова О.А.	Людський капітал підприємства — це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника та національного доходу [15].
Дмитрук С.М.	Людський капітал підприємства визначає здатність створити, зберегти та збільшити конкурентні переваги підприємства і реалізувати стратегію розвитку підприємства, через сукупність знань персоналу, професійність, ефективність менеджменту, здоров'я працівників підприємства, здатність персоналу до інновацій, інформаційне забезпечення тощо [19].
Єпішкін І.А.	Людський капітал підприємства — це сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною запас компетенцій, знань, особистих навичок, які доцільно використовувати як фактор виробництва в організації [24].
Ревуцький Л.Д.	Людський капітал підприємства представляється у вигляді вартості річного обсягу фізичної та інтелектуальної живої праці його основних і допоміжних робітників, службовців, його адміністративно-управлінського персоналу в нормальних умовах виробничої діяльності при повному завантаженні його нормативно-розрахункових потужностей [52].
Чорна А.О.	Людський капітал підприємства — це сукупність якісних характеристик співробітників: здібностей, трудових навичок, знань, мотивацій, освітнього і культурного розвитку, здоров'я, що формується у процесі життєдіяльності шляхом інвестування і використання підприємством у господарській діяльності [63].

Додаток Б

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ІОС» за 2019 рік

Організація	У валюті операцій	
	Надходження	Чистий грошовий потік
Стаття руху грошових коштів		
ТОВ "ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"	515 937 518,58	-499 098 095,01
Оренда приміщень		-4 993 884,77
Взаєморозрахунки з внутрішньо контрагентами	258 924 726,81	-8 292 128,27
Взаєморозрахунки з контрагентами.		-383 328,00
Взаєморозрахунки з постачальниками та підрядниками		-3 136 112,49
ПММ та проїзд містом		-12 500,00
Заробітня плата		-39 131 090,21
Канцтовари для офісу		-282 943,26
Корпоративні заходи	19 444,55	-1 760 700,41
Кур'єрська доставка		-9 870,52
МШП		-725,94
Податок на додану вартість		-35 057 219,00
Податок на прибуток		-1 006 926,00
Податки на ЗП		-1 558 974,34
Взаєморозрахунки з підприємствами	2 900 000,00	-17 632 367,00
Надходження від реалізації товарів	904,66	904,66
Обслуговування оргтехніки		-1 560,00
Переміщення ДС: купівля продаж валюти	4 315 230,60	4 160 709,52
Переміщення ДС: Самсунг		-25 266,00
ІЗ та інформація		-701 142,93
Підвищення кваліфікації персоналу: семінари, тренінги		-765 809,29
Передплата періодичних видань		-5 996,00
Надходження від реалізації послуг (УАН)	249 039 790,60	247 482 523,02
Придбання активів: лізинг автомобіля		-163 967,66
Придбання активів: техніка		-58 317,08
ПРОЕКТИ Самсунг, Філіп Моріс забезпечення проектів		-192 920,00
Відсотки за депозитом	18 829,34	18 829,34
Відсотки за кредитом		-352 819,24
РКО (УАН)	100,00	-75 489,53
Роялті		-4 095,00
Собівартість: виплати за виконавчими листами	806,55	-578 559,53
Собівартість: ПММ та проїзд містом		-612 032,08
Собівартість: заробітна плата	1 039 820,60	-460 552 842,67
Собівартість: ЗП ФОП	38 360,55	-50 323 052,50
Собівартість: витрати на відрядження	10 293,28	-4 579 685,69
Собівартість: медичне страхування	102 283,77	-3 532 694,47
Собівартість: мобільний зв'язок та інтернет		-781 940,57
Собівартість: податки на ЗП		-90 769 242,05
Собівартість: податки на ЗП ФОП		-4 859 028,64
Собівартість: охорона праці		-287 075,22

Собівартість: інше забезпечення найманих осіб	2 332 458	-14 858 216,85
Собівартість: зв'язок стаціонарний та інтернет		-192 771,97
Собівартість: паливо	86 769,67	86 769,67
Собівартість: юридичні послуги		-7 684,00
Техніка.	79 940,00	
Госп. витрати		-6 700,86
Штрафи, пені		-700,00
Юридичні витрати (УАН)		-327 210,56

Додаток В

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ІОС» за 2020 рік

Організація Стаття руху грошових коштів	У валюті операцій	
	Надходження	Чистий грошовий потік
ТОВ "ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"	1 198 286 011,1	-764 471 987,48
Оренда приміщень		-5 493 521,78
Бухгалтерські послуги та аудиторські послуги		-227 380,39
Взаєморозрахунки з внутрішньо контрагентами	731 068 805,28	15 132,79
Взаєморозрахунки з постачальниками		-17 192 695,60
Взаєморозрахунки з підприємствами Силта		-12 491 480,00
Взаєморозрахунки з підприємствами Сілта Брік		-26 233,20
Взаєморозрахунки з підприємствами Сімплі Контакт		-32 000,00
Взаєморозрахунки з підприємствами Смарт Істейт		-40 128,50
Взаєморозрахунки з підприємствами Смарт Фарма		-180,00
Взаєморозрахунки з підприємствами СС КЗ		-126 471,78
Взаєморозрахунки з підприємствами СС РУ		-23 000,00
Взаєморозрахунки з підприємствами СС УЗ		-4 300,00
Взаєморозрахунки з підприємствами ТР ДС (УАН)		-57 414 656,67
ПММ та проїзд містом	528,31	-702 295,35
Єдиний податок	2 705,84	-17 972,07
Заробітня плата	330 284,20	-4 275 327,75
Заробітна плата Ф2		-37 948 443,43
Заробітна плата ФОП	51 410,94	-3 915 723,28
Канцтовари для офісу		-264 294,58
Витрати на відрядження	13 700,00	-19 700,00
Комунальні послуги	1 688,93	-607 593,09
Консультаційні послуги		-216 720,20
Корпоративні заходи	39 996,00	-763 012,30
Кур'єрська доставка	50,00	-521 409,61
МШП		-183 016,08
Мобільний зв'язок та інтернет		-742 599,95
Податок на додану вартість		-59 402 756,08
Податок на прибуток		-6 382 515,00
Податки на ЗП		-4 619 653,43

Взаєморозрахунки з підприємствами		-26 511 264,40
Обслуговування оргтехніки		-103 540,00
Охорона праці		-32 638,00
Переміщення ДС: купівля продаж валюти	7 301 580,42	6 914 485,09
Переміщення ДС: Самсунг	25 686,00	25 686,00
Переміщення ДС: транзит	58 484 619,15	-846 562,07
ПЗ та інформація		-1 473 486,71
Підвищення кваліфікації персоналу: семінари		-1 006 802,42
Передплата періодичних видань		-31 440,24
Надходження від реалізації послуг (УАН)	398 706 242,79	398 629 657,45
Надходження від реалізації послуг (вал)	168 350,87	168 350,87
Придбання капітальних активів: ремонт приміщень		-608 507,27
Придбання активів: лізинг автомобіля		-193 647,83
Придбання активів: меблі		-526 119,15
Придбання активів: програмне забезпечення		-785 799,92
Придбання активів: техніка		-27 060,00
ПРОЕКТИ Самсунг, Філіп Моріс	14 397,96	-780 105,77
Відсотки за депозитом	11 228,11	11 228,11
Відсотки за кредитом		-254 106,88
Реклама та маркетинг (УАН)		-1 809 110,04
РКО (УАН)	29,94	-1 505 197,82
Роялті		-9 555,00
Собівартість: виплати за виконавчими листами	9 157,47	-122 850,58
Собівартість: ПММ та проїзд містом	7 800,00	-789 749,06
Собівартість: заробітна плата	1 440 097,82	-705 477 542,92
Собівартість: ЗП ФОП	73 993,43	-85 930 138,97
Собівартість: витрати на відрядження	25 645,54	-2 264 564,90
Собівартість: медичне страхування	22 522,82	-3 569 413,10
Собівартість: мобільний зв'язок та інтернет		-933 978,36
Собівартість: податки на ЗП	139 123,81	-86 300 601,21
Собівартість: податки на ЗП ФОП		-1 118 940,64
Собівартість: охорона праці	1 070,09	-217 438,70
Собівартість: пошук персоналу		-778 340,00
Собівартість: інше забезпечення найманих осіб	133 000,00	-22 684 284,32
Собівартість: резерв відпусток	55 198,38	55 198,38
Собівартість: зв'язок стаціонарний та інтернет		-68 427,11
Собівартість: паливо		-8 044 417,85
Собівартість: юридичні послуги		-326 788,93
Поточне обслуговування приміщень		-5 303,60
ФСС - Перелік лікарняних	157 097,01	-324 598,36
Госп. витрати		-539 561,95
Штрафи, пені		-18767,04
Юридичні витрати (УАН)		-615 994,93

Додаток Г

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ІОС» за 2021 рік

Організація Стаття руху грошових коштів	У валюті операцій	
	Находження	Чистий грошовий потік
ТОВ "ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"	7 298 998 960,6	-1 282 183 611,53
Оренда приміщень		-6 641 542,52
Бухгалтерські послуги та аудиторські послуги		-527 592,27
Взаєморозрахунки з внутрішньо контрагентами	6 296 198 197,04	1 992 052,32
Взаєморозрахунки з внутрішньо контрагентами (ФОП)	4 767 858,49	-1 177 811,00
Взаєморозрахунки з контрагентами.	37 449 531,40	-118 240 431,58
Взаєморозрахунки з постачальниками та підрядниками		-11 544 659,34
Взаєморозрахунки з підприємствами Петроліум	20 437 000,00	14 263 122,00
Взаєморозрахунки з підприємствами Силта		-75 730,00
Взаєморозрахунки з підприємствами Сілта Брік		-36 433,20
Взаєморозрахунки з підприємствами Сімплі Контакт		-1 397 780,00
Взаєморозрахунки з підприємствами Смарт Істейт		-511 200,00
Взаєморозрахунки з підприємствами СС БР		-10 000,00
Взаєморозрахунки з підприємствами СС КЗ	8 787,00	-155 678,34
Взаєморозрахунки з підприємствами СС РУ		-62 500,00
Взаєморозрахунки з підприємствами СС УЗ		-13 220,00
Взаєморозрахунки з підприємствами СС КК		-185 005 416,45
Взаєморозрахунки з підприємствами ТР ДС (УАН)	35 919,83	-132 358 285,23
Взаєморозрахунки з підприємствами ТР ДС (вал)	650 000,00	650 000,00
ПММ та проїзд містом	1 549,22	-1 045 173,32
Єдиний податок		-1 191 241,03
Заробітна плата	641,89	-10 865 012,49
Канцтовари для офісу		-317 033,03
Комунальні послуги		-1 177 430,78
Консультаційні послуги		-317 590,30
Корпоративні заходи		-1 459 373,08
Кур'єрська доставка		-835 610,00
МШП		-236 611,17
Мобільний зв'язок та інтернет		-925 601,72
Податок на додану вартість		-85 190 646,58
Податок на прибуток		-9 007 990,43
Податки на ЗП		-6 437 533,47
Обслуговування оргтехніки		-8 804 803,29
Охорона праці		-205 430,00
Переміщення ДС: купівля продаж валюти	57 173 870,16	41 550 073,64
Переміщення ДС: транзит	99 770 089,19	-46 615 207,72
ПЗ та інформація		-2 005 992,07
Підвищення кваліфікації персоналу: семінари, тренінги		-294 665,00
Передплата періодичних видань		-29 358,30

Надходження від реалізації послуг (UAH)	792 080 271,64	792 072 571,65
Надходження від реалізації послуг (вал)	1 061 549,76	1 061 323,55
Представницькі витрати		-210 055,90
Придбання активів: лізинг автомобіля		-190 136,28
Придбання активів: меблі		-222 133,86
Придбання активів: програмне забезпечення		-26 135,58
Придбання активів: техніка		-655 636,54
ПРОЕКТИ Самсунг, Філіп Моріс	22 499,24	-830 075,13
Відсотки за депозитом	38 173,61	38 173,61
Відсотки за кредитом		-429 416,85
Реклама та маркетинг (UAH)		-548 344,60
РКО (UAH)		-293 355,04
Роялті		-7 605,00
Собівартість: виплати за виконавчими листами		-83 383,20
Собівартість: ПММ та проїзд містом		-1 827 527,51
Собівартість: заробітна плата	1 997 041,94	-828 040 310,41
Собівартість: ЗП ФОП	852,00	-385 377 276,21
Собівартість: канцтовари		-68 456,53
Собівартість: витрати на відрядження	31 928,64	-3 508 724,70
Собівартість: комплектуючі та ПЗ для ІТ аусторс		-5 689 873,88
Собівартість: медичне страхування	147 559,94	-6 264 948,71
Собівартість: мобільний зв'язок та інтернет		-2 241 307,57
Собівартість: податки на ЗП		-216 604 504,98
Собівартість: навчання персоналу		-160 000,00
Собівартість: охорона праці		-116 634,58
Собівартість: проживання працівників		-87 901,49
Собівартість: інше забезпечення найманих осіб	122 996,60	-30 463 469,62
Собівартість: резерв відпусток	1 143 830,83	1 143 830,83
Собівартість: зв'язок стаціонарний та інтернет		-24 285,01
Собівартість: паливо		-93 874,32
Собівартість: юридичні послуги		-31 010,31
Стаціонарний зв'язок та інтернет		-172 958,49
Госп. витрати		-664 367,52
Штрафи, пені		-349289,55
Юридичні витрати (UAH)	22 700,00	-787 288,23